

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

UNIDAD DE POSGRADO

“El “*branding*”* como herramienta para promover una ciudad”

TESIS

Para optar el grado de Magister en Comunicación Social con mención de Investigación
en Comunicación

AUTOR

María del Rocío Merino Loredó

ASESOR

Ricardo Falla Barreda

Lima – Perú

2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
 CAPITULO I	
1.1.Descripción y fundamentación del problema	7
1.2.Importancia de la investigación	14
1.3.Objetivos	15
1.4.Definiciones operacionales	16
1.5.Hipótesis	18
1.6.Antecedentes o estado de la cuestión	18
1.7.Marco teórico	22
1.8.Metodología de trabajo	25
 CAPITULO II	
2.1. Complementariedad entre marca-país y marca-ciudad	29
2.2.Definición de objetivos y factores de éxito	31
2.3.La elección del proveedor	37
2.4.La investigación de mercado	39
2.5.La estrategia y propuesta de valor	75
2.6.La identidad visual	83
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
 BIBLIOGRAFÍA	88
 ANEXOS	94

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación del ámbito de la comunicación se aborda el tema del *branding* en calidad de estrategia de mercadotecnia orientada al proceso de creación y gestión de una *marca producto*, que no solo es factible de ser aplicada a bienes y servicios, sino que también es aprovechable para el desarrollo de la industria turística. En otras palabras, se trata de una estrategia de marca con el propósito de generar *valor agregado* a las actividades que permitan el desarrollo social y económico de un territorio, con el consecuente impacto positivo en la población que lo habita. A continuación se recoge el caso de la *marca Lima* -creada en el mes de marzo del año 2013-, una ciudad en la que más de la mitad de su población no se siente limeña. Esta situación obligó a plantear una estrategia de *branding* que tuviera como objetivo no solo la promoción de la capital como destino turístico y de inversiones, sino también la necesidad de crear arraigo y afecto por la ciudad. El ejercicio de análisis que sigue, explica el proceso de creación de la marca Lima desde la etapa inicial de investigación en que se recogieron las percepciones y valoraciones de limeños, peruanos y extranjeros, pasando por los procesos de formulación de la propuesta de valor y la plataforma estratégica, hasta finalizar en una descripción de la identidad visual de la nueva marca. Todo ello con la intención de demostrar que la creación de una marca ciudad no es una tarea improvisada. Alcanzar competitividad a escala mundial requiere un trabajo de expertos, y una inversión sostenible, a lo que se debe sumar el compromiso de cada uno de los actores, incluyendo a entidades públicas, asociaciones privadas, intelectuales, ciudadanos, periodistas y todos aquellos que tienen influencia en la visión y el futuro de un destino.

En la primera parte del presente trabajo, se demuestra cómo las ciudades del mundo están compitiendo hoy por atraer turistas, inversionistas, talento, eventos (congresos, simposios, cumbres, convenciones, encuentros empresariales, etc.) y todo aquello que se traduzca en

desarrollo social, económico y una mejor calidad de vida para sus pobladores. Como parte de la descripción y fundamentación del problema se muestran estadísticas que grafican la posición rezagada del Perú y su capital (en calidad de ser su ciudad más importante) respecto a otros destinos del mundo, al mismo tiempo que subraya sus oportunidades de crecimiento.

En la segunda parte se describen y analizan las distintas etapas que conforman el proceso de creación de una marca destino, repasando, en primer lugar, los factores que influyen en su éxito y, en segundo lugar, la necesidad de alinear y lograr complementariedad entre la marca país y las marcas región. Asimismo, se establece que la aplicación de un enfoque técnico antes que político, dirigido a garantizar la continuidad en el tiempo, junto con la exigencia de crear un organismo formal responsable, permite que la gestión de la marca articule los esfuerzos y aportes públicos y privados en el largo plazo. Hay que agregar que, para fundamentar este aspecto, se recogieron datos provenientes de las investigaciones cualitativas y cuantitativas, lo que permitió tener una idea sobre percepciones y sentimientos que poseen los distintos grupos sociales en Lima y en otros lugares del país, así como la visión que los extranjeros tienen de la capital del Perú.

La investigación descubrió que Lima se manifiesta como una ciudad multicultural, llena de contrastes de todo tipo, sumergida en un proceso de transformación inacabado que requerirá en el futuro cercano de una definición de *visión de ciudad* que unifique, organice y guíe a futuro las decisiones sobre seguridad, transporte, regulación, burocracia, puesta en valor de atractivos, planeamiento urbano y promoción.

Con la finalidad de reforzar la idea de marca ciudad, se incluyen reflexiones relacionadas al estudio de las mejores prácticas en Latinoamérica, Europa y Asia, recogiendo importantes lecciones de marcas destino para la promoción del turismo e inversiones de ciudades como Bogotá, Seúl, Madrid, Londres, Río de Janeiro y otras. Cabe agregar que, como parte del trabajo de tesis, se detallan los pasos seguidos para la construcción de una plataforma de marca que

recoge la esencia de un destino y los atributos más valorados por el público objetivo, los mismos que servirán para formular la *propuesta de valor* que contribuirá a posicionar de manera competitiva un lugar o territorio a nivel nacional e internacional. Finalmente se describen los perfiles gráficos de la *nueva marca Lima*, además de las conclusiones y recomendaciones. Es importante señalar que las estadísticas sobre el sector turismo y sobre la posición de Lima en relación a otras ciudades del mundo recogidas para la presente tesis corresponden a los años 2011-2013. Esa data sirvió en su momento para generar el diagnóstico de la situación actual y las oportunidades asociadas con el proyecto de *branding* que aquí se describen y analizan.

La ciudad de **Lima** en calidad de capital de la República del Perú, antes capital de los Reinos y Provincias del Perú, reconocida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura –UNESCO– con el atributo de **Patrimonio Cultural de la Humanidad**, se ubica como una de las ciudades del continente americano de mayor trascendencia e importancia. Posee, por tanto, los requisitos históricos suficientes para ubicarse potencialmente en términos expectantes en el mercado turístico global, posición que se potencia a partir de la aplicación de estrategias de *branding*. El desarrollo de una marca ciudad permitirá que la industria turística se vea acrecentada en todo su potencial para atraer viajeros y grandes inversiones a la capital, con el consiguiente impacto social, económico y cultural tal como sucede en las grandes ciudades del mundo.

Quiero agradecer muy especialmente al Maestro Ricardo Falla Barreda, por su generoso apoyo a lo largo del proceso de redacción de esta tesis, pues sus amplios conocimientos han contribuido de manera decisiva al desarrollo de las ideas aquí expuestas. Su dedicación como maestro, así como sus valores académicos y humanos, han sido de especial importancia y ejemplo. Agradezco también a todos los profesores de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que me formaron en el programa de maestría en Comunicación Social y, particularmente a la Mg. Sonia Luz Carrillo Mauriz y a la Mg. Magdalena García Toledo. Debo un

reconocimiento al equipo de la Sub-gerencia de Turismo de la Municipalidad Metropolitana de Lima que tuvo a su cargo el proceso de creación de la marca Lima y que me confió la posición de asesora principal de ese importante proyecto. Tengo además una deuda importante con los especialistas de las empresas Interbrand, Studioa y Grupo Inmark, quienes fueron responsables del desarrollo y diseño del proyecto.

CAPITULO I

1.1.DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo globalizado de hoy, los destinos, al igual que las empresas y los productos, diseñan e implementan estrategias de comunicación orientadas a posicionarse de manera diferenciada respecto a otros países y ciudades del mundo con el objetivo de atraer inversionistas, turistas, eventos, talento y todo aquello que pueda significar desarrollo social y económico para su población. En otras palabras, los países y las ciudades se ven obligados a reformular, desarrollar y comunicar su oferta para lograr una inserción competitiva en el escenario mundial del turismo y las inversiones. Especialistas como Gonzalo Brujó han remarcado que;

“la gestión y creación de marcas de ciudades resulta una herramienta imprescindible en la promoción de los lugares que quieran situarse como destino profesional y turístico atractivo, así como de confianza para inversores y exportaciones...”¹.

Para darnos una idea del potencial turístico de una ciudad en cifras, para Madrid, la capital de España, el turismo tiene un peso del 9% de su PBI, en comparación con el 4% que es el peso del turismo en el PBI del Perú², es decir, el turismo en una ciudad como Madrid es 2.25 veces más importante para su PBI que en el Perú. Estas cifras demuestran que crear una marca país o una marca ciudad para atraer turistas e inversionistas ya no es una oportunidad sino una necesidad, pues los otros destinos del mundo desde hace mucho tiempo realizan esfuerzos para convertirse en un producto atractivo poniendo de manifiesto sus principales virtudes. Ejemplos

¹ Gonzalo Brujó, **La nueva generación de valor**, Edit. LID Editorial Empresarial S.L, Madrid, 2008, p. 261

² Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Con información a junio de 2013

de esta realidad son Roma, “la ciudad eterna” que destaca a través de su marca el legado histórico, Nueva York “la ciudad que nunca duerme” hace que pensemos en este destino como el centro de la diversión, del espectáculo y los negocios; o París, que nos remite a “la ciudad de la luz” asociada al arte y la educación. El cuadro N° 1 muestra las veinte ciudades destino que reciben mayor cantidad de visitantes extranjeros, encabezada por Londres con 16.9 millones de turistas extranjeros. Estas cifras contrastan con los 2.8 millones³ de vacacionistas extranjeros que recibió el Perú en el mismo periodo.

Las Top 20 Ciudades Destino de Visitantes Extranjeros (En Millones) Cuadro N° 1		
1	Londres	16.9
2	París	16.0
3	Bangkok	12.2
4	Singapur	11.8
5	Estambul	11.6
6	Hong Kong	11.1
7	Madrid	9.7
8	Dubái	8.8
9	Frankfurt	8.1
10	Kuala Lumpur	8.1
11	Seúl	8
12	Roma	7.8
13	Nueva York	7.6
14	Shanghái	7.5
15	Barcelona	7.3
16	Milán	7.1
17	Ámsterdam	6.9
18	Viena	6.7
19	Beijing	6.2
20	Taipéi	5.4
Fuente: Master Card Global Destination Cities Index (2Q 2012) Elaboración: Master Card Worldwide Insights		

³ Ministerio de Comercio Exterior y Comercio, MINCETUR. **Perú: Llegada mensual de turistas internacionales, enero 2002–Diciembre 2012**; MININTER, Dirección General de Migración y Naturalización, DIGEMIN. Elaborado por la Oficina de Estudios Estadísticos y Artesanales. Documento digital publicado en www.mincetur.gob.pe. Lima, 2012. El MINCETUR es la institución del Gobierno encargada de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y turismo del Perú.

El siguiente cuadro N° 2 recoge el nivel de gasto por visitantes extranjeros, mostrando el porcentaje de crecimiento de esta fuente de ingreso económico para las ciudades entre los años 2011 y 2012, confirmando que el turismo es un importante generador de divisas. Al respecto y desde una mirada local, las cifras oficiales arrojan que el nivel de ingresos por turismo receptivo en el Perú ascendió a 3.288 millones de dólares en el 2012 ⁴ y según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, el sector turismo será en el año 2014 el segundo generador de divisas para el Perú después de la minería, desplazando de esta manera al sector pesca⁵.

Las Top 20 Ciudades Destino por Gasto de Visitantes Extranjeros				
Cuadro N° 2				
Ranking	Ciudad	Mercado	Gasto por Visitantes Extranjeros (En Billones de Dólares Americanos)	
			2012	% Crecimiento 2012 vs 2011
1	Londres	Reino Unido	US\$ 21.1	13.3 %
2	Nueva York	EE.UU	US\$ 19.4	6.8 %
3	Bangkok	Tailandia	US\$ 19.3	16.6 %
4	Paris	Francia	US\$ 17.8	1.5 %
5	Singapur	Singapur	US\$ 12.7	12.7 %
6	Los Ángeles	EE.UU	US\$ 12.5	6.4 %
7	Madrid	España	US\$ 11.5	-0.8 %
8	Sidney	Australia	US\$ 11.0	9.7 %
9	Frankfurt	Alemania	US\$ 10.9	9.6 %
10	Seúl	Corea del Sur	US\$ 10.6	16.2 %
11	Estambul	Turquía	US\$ 10.6	20.7 %
12	Zúrich	Suiza	US\$ 10.5	13.9 %
13	Taipéi	Taiwán	US\$ 10.5	20.5 %
14	Tokio	Japón	US\$ 9.9	24.2 %
15	Hong Kong	China	US\$ 9.5	9.5 %
16	Barcelona	España	US\$ 8.9	7.0 %
17	Miami	EE.UU	US\$ 8.8	8.4%
18	Dubái	EAU	US\$ 8.8	18.5 %
19	Roma	Italia	US\$ 8.3	2.9 %
20	Shanghái	China	US\$ 8.3	12.6 %
Fuente: Master Card Global Destination Cities Index (2Q 2012) / Elaboración: Master Card Worldwide Insights				

⁴ Cf. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales. Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo

⁵ www.andina.com.pe (7.4.2013/4:20 p.m.). Agencia Andina de noticias, octubre 17, 2012

Perú: Llegada de Turistas Internacionales Cuadro N° 3		
2011 p/	2012 p/	% Crecimiento 2012 vs 2011
2'597,803	2'845,623	9%
Fuente: MININTER Dirección General de Migraciones y Naturalización (DIGEMIN) Elaboración: MINCETUR/SG/OGEEE – Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales Nota: Total Turistas Internacionales – Turistas extranjeros + turistas peruanos residentes en el exterior p/ Cifra preliminar con información disponible a enero de 2013		

Perú: Ingreso de Divisas Generado por el Turismo Receptivo (Millones de US\$) Cuadro N°4		
2011 p/	2012 p/	% Crecimiento 2012 vs 2011
2,912	3,288	12%
Fuente: BCR Elaboración: MINCETUR/SG/OGEEE – Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales Nota: No incluye los rubros de viajes y transporte de pasajeros p/ Cifra preliminar con información disponible a febrero de 2013		

Si bien, como se menciona líneas arriba y demuestran las cifras consignadas en los cuadros N° 3 y N° 4, se ha dado un incremento del 9% en la llegada de turistas extranjeros y del 12% en el ingreso por turismo receptivo entre los años 2011 y 2012, se aprecia una brecha entre las estadísticas correspondientes al ámbito nacional y los resultados por los mismos conceptos de las ciudades destino más importantes del mundo. Por otro lado, también es importante destacar que ninguna ciudad Latinoamericana ocupa una posición en estos rankings. Al realizarse el mismo análisis a nivel de la región, los cuadros N° 5 y N°6 muestran las diez ciudades destino que reciben mayor cantidad de visitantes extranjeros e ingresos por turismo receptivo en Latinoamérica, encabezada por México D.F. y Buenos Aires respectivamente.

Las Top 10 Ciudades Destino de Visitantes Extranjeros en Latinoamérica (En Millones) Cuadro N° 5		
1	México D.F.	3.5
2	Buenos Aires	2.6
3	Sao Paulo	2.4
4	Lima	1.8
5	Bogotá	1.6
6	San José	1.3
7	Santo Domingo	1.1
8	Río de Janeiro	0.9
9	Caracas	0.8
10	Quito	0.7
Fuente: Master Card Global Destination Cities Index (2Q 2012) Elaboración: Master Card Worldwide Insights		

Las Top 10 Ciudades Destino por Gasto de Visitantes Extranjeros Cuadro N° 6				
Ranking	Ciudad	Mercado	Gasto por Visitantes Extranjero (En Billones de Dólares Americanos)	
			2012	% Crecimiento 2012 vs 2011
1	Buenos Aires	Argentina	US \$ 3	6.7 %
2	Sao Paulo	Brasil	US\$ 2.9	-5.0 %
3	México D.F.	México	US\$ 2.7	13.4 %
4	Lima	Perú	US\$ 1.4	14.0 %
5	Bogotá	Colombia	US\$ 1.3	24.8 %
6	San José	Costa Rica	US\$ 1.3	15.0 %
7	Río de Janeiro	Brasil	US\$ 1.1	16.1 %
8	Santo Domingo	República Dominicana	US\$ 1.0	2.6 %
9	Caracas	Venezuela	US\$ 0.8	-9.3 %
10	Quito	Ecuador	US\$ 0.6	26.3%
Fuente: Master Card Global Destination Cities Index (2Q 2012) Elaboración: Master Card Worldwide Insights				

En el cuadro N° 6 Lima aparece en la cuarta posición de ciudades con mayor ingreso por turismo receptivo. El importante crecimiento de 14%, en el gasto por visitante extranjero entre los años 2011 y 2012 podría explicarse porque Lima está atrayendo a un segmento de turistas con capacidad de gasto antes que captar un volumen mayor de turistas con bajo poder adquisitivo, esto sumado a una mayor y más variada oferta turística que incita el consumo. Otro dato que resalta al examinar estas estadísticas, es que si bien los resultados en términos de afluencia de viajeros e ingreso de divisas por turismo receptivo respecto a otros destinos del mundo no son alentadores, las cifras cambian cuando se trata de analizar a las ciudades con mejores resultados de crecimiento. Los cuadros N° 7 y N° 8 muestran a la ciudad de Lima en el puesto once entre las veinte ciudades top con mayor crecimiento de número de visitantes extranjeros y en el puesto dieciséis entre las ciudades con mayores ingresos por turismo receptivo a nivel mundial.

Las Ciudades Destino con Mayor Crecimiento de Visitantes Extranjeros (En Millones) Cuadro N° 7		
Ranking	Ciudad Destino	Nivel Crecimiento 2012
1	Río de Janeiro	28.6 %
2	Tokio	21.5 %
3	Quito	18.8 %
4	Abu Dabi	17.9 %
5	Tunes	17.7 %
6	Dubái	15.3 %
7	Taipéi	15.1 %
8	Estambul	14.7 %
9	Beijing	14.7 %
10	Bogotá	12.6 %
11	Lima	11.7%
Fuente: Master Card Global Destination Cities Index (2Q 2012) Elaboración: Master Card Worldwide Insights		

Las Ciudades Destino con Mayor Crecimiento por Nivel de Gasto de Visitantes Extranjeros (En Millones) Cuadro N° 8		
Ranking	Ciudad Destino	Nivel Crecimiento 2012
1	Quito	26.3 %
2	Bogotá	24.8 %
3	Tokio	24.2 %
4	Estambul	20.7 %
5	Abu Dabi	20.7 %
6	Taipéi	20.5 %
7	Tunes	19.8 %
8	Beijing	19.2 %
9	Dubái	18.5 %
10	Nairobi	16.7 %
11	Bangkok	16.6 %
12	Viena	16.3 %
13	Seúl	16.2 %
14	Rio de Janeiro	16.1 %
15	San José	15.0 %
16	Lima	14.0 %
Fuente: Master Card Global Destination Cities Index (2Q 2012) Elaboración: Master Card Worldwide Insights		

Estos datos evidencian que las ciudades del mundo están compitiendo entre sí para atraer turismo e inversiones. Asimismo, se deduce a partir de las cifras presentadas que los países emergentes son los que muestran mejores resultados y mayores posibilidades de crecimiento. Según la consultora internacional Mc Kinsey⁶, 600 ciudades del mundo generan el 60% del PBI Mundial. Para el 2025, de acuerdo a un reporte presentado por dicha firma⁷, se espera que 136 nuevas ciudades entren a esta lista de las top 600, todas ellas de países emergentes principalmente de China, India y Latinoamérica. A estas evidencias se suma el hecho que se vive en una economía basada en ciudades. Por primera vez en la historia de la humanidad más de la

⁶ McKinsey & Company, Inc. es una consultora global que se focaliza en resolver problemas concernientes a administración estratégica. Presta sus servicios a las más importantes empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones.

⁷ Richard Dobbs, Sven Smit, Jaava Remes, James Manyika, Charles Roxburgh, Alejandra Restrepo, **Urban world: mapping the economic power of cities**, Edit. Mc Kinsey Global Institute, Nueva York, marzo 2011, p.2

mitad de la población mundial, es decir 3.3 billones de personas, vivirá en zonas urbanas y se espera que para el año 2030 esta cifra crezca a 5 billones⁸.

Surge por tanto la necesidad de colocar a las distintas regiones del Perú en el mapa mundial de las marcas ciudad, pues la mayoría de las provincias del país carecen de una imagen en el exterior; en otras palabras, no tienen una identidad, ni tampoco tienen claro cómo desean ser percibidas en los ámbitos local y global. Alrededor de estas últimas reflexiones radica la utilidad de la propuesta de tesis, la misma que tendrá como objetivo general:

Conocer, analizar y describir los pasos a seguir para la creación de una marca destino e identificar cuáles son los factores clave de éxito desde la perspectiva del branding para atraer viajeros e inversiones a una ciudad.

Identificado este problema se propone las siguientes preguntas para la investigación:

- a) ¿Una ciudad necesita crear una marca para su posicionamiento diferenciado como destino para el turismo y las inversiones?
- b) ¿Una marca ciudad es solo el diseño de un logotipo?
- c) ¿Una marca destino contribuye a reforzar el sentido de identidad de los ciudadanos?

1.2.IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es relevante porque concentra una propuesta teórica que recoge el aporte de expertos a nivel global y las experiencias desarrolladas en ciudades destino de Europa, Latinoamérica y Asia. En tal sentido, el estudio apunta a clarificar conceptualmente que el diseño de la identidad visual para una ciudad debe contar con sustento en un pensamiento estratégico. Y por otro lado, estará dirigida a demostrar que la creación de una marca destino es

⁸ United Nations Population Fund – UNFPA, **Unleashing the potential of urban growth**, Edit. State of World Population, Nueva York, 2007, p. 1

más que el diseño de un logotipo; implica definir una oferta competitiva de la ciudad, contar con un ente formal que articule los esfuerzos del sector público y privado, acercar el producto turístico y el portafolio de inversiones al viajero y al inversionista, coordinar incentivos al turismo y a la inversión, entre otros importantes esfuerzos que conforman el plan de promoción de un país o de una ciudad.

Finalmente, el *branding* de ciudades -teniendo en cuenta las carencias de un país como el Perú, que requiere atender las necesidades del sector turístico peruano- contribuye a promocionar el destino y sus atractivos turísticos, tanto para el turismo interno como para el receptivo, aportando de esta forma al incremento descentralizado y sostenido de ingreso de divisas. En otras palabras, un país que requiere hacer del turismo una actividad económica competitiva a nivel global y al mismo tiempo fomentar y desarrollar la inversión en el sector precisa de un plan estratégico de marketing de destino. En tal sentido, la presente investigación describirá paso a paso el proceso de creación de una marca territorio, con la intención que sea aprovechada por las ciudades y regiones del país como una guía para impulsar el turismo y las inversiones, con el consecuente impacto positivo en su desarrollo social y económico.

1.3.OBJETIVOS

Se plantean los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Trazar un proceso de investigación que permita crear una marca ciudad para la promoción del turismo y las inversiones en la línea de planificación estratégica en comunicación.

1.3.2. Objetivos específicos:

Determinar el tipo de metodología y técnicas de investigación a desarrollar para conocer la imagen y posicionamiento de una ciudad y sus áreas de oportunidad en el ámbito de sus mercados meta nacional e internacional.

Conocer cómo se construye la propuesta de valor única y diferencial que conforma la plataforma estratégica de una marca ciudad y pilar para el desarrollo de la identidad visual y verbal.

1.4.DEFINICIONES OPERACIONALES

Por la naturaleza de la presente investigación se pone énfasis en el significado y definición técnica de cada uno de los siguientes conceptos:

- **Branding:** palabra inglesa que se refiere al proceso de construcción de una marca. A través del *branding* se busca resaltar los valores o atributos positivos asociados a un producto o servicio que contribuyen a lograr una posición diferenciada en el mercado y en la mente de los consumidores respecto a la competencia.
- **Ciudad:** área urbana con alta densidad poblacional. Sus habitantes no suelen dedicarse a las actividades agrícolas predominando la industria y los servicios. La mayoría de las grandes ciudades son entidades político-administrativas; en ellas usualmente radican los gobiernos nacionales que centralizan las decisiones más importantes de un país.
- **Marca-ciudad:** herramienta de promoción que contribuye a convertir a una ciudad en un producto atractivo, impulsando la imagen positiva de un determinado territorio y poniendo de manifiesto sus virtudes con el objetivo de atraer talento, turistas, inversionistas u otras múltiples iniciativas con impacto social y económico.

- **Identidad visual:** son los signos visuales que sirven como identificación de un producto, servicio, territorio u organización. La identidad visual se manifiesta principalmente a través de un logotipo y se aplica en piezas gráficas, mobiliario, uniformes, etc. Actúa como estímulo recordatorio y se compone de un nombre, un símbolo, un sistema cromático y un código gráfico.
- **Identidad verbal:** es la forma que tienen las marcas de transmitir sus mensajes de una forma propia y singular. Comprende el nombre, las palabras clave, el tono y estilo del discurso y cualquier tipo de declaración. Refleja el lenguaje y la voz de una marca a través de los canales de comunicación.
- **Posicionamiento:** se refiere a la posición que ocupa una marca en la mente del consumidor respecto a la competencia. Los consumidores organizan los productos en categorías, y la posición que estos ocupan en su mente depende de las percepciones, valoraciones y emociones que tienen los compradores respecto al producto en comparación con la competencia.
- **Mercado meta:** el conjunto de la población o grupo de consumidores al que se quiere llegar con un producto o servicio, también se le conoce como mercado objetivo o “target”. Debe ser compatible con los objetivos y capacidades de la empresa u organización, quien debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir y satisfacer sus necesidades mejor.
- **Turismo:** es el conjunto de las actividades que una persona lleva a cabo mientras viaja y pernocta en un lugar diferente a su lugar de residencia o entorno habitual, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.
- **Inversión:** es el acto mediante el cual se invierten ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de obtener ganancias.

- **Grupos de interés:** grupos e individuos que son, pueden o creen ser afectados por algún aspecto de las actividades de una empresa o institución, y aquellos que pueden tener algún interés o pueden afectar a la organización, así como a la materialización de sus proyectos.
- **Marketing:** disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Segmento:** grupo de consumidores con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos. Responden de forma similar a acciones de marketing diseñadas especialmente para el segmento.

1.5.HIPÓTESIS

Se plantean las siguientes ideas fuerza:

- Una *marca ciudad* es un activo altamente estratégico para la promoción del turismo y las inversiones.
- Una *marca ciudad* refuerza el sentido de identidad de los ciudadanos.
- Una *marca ciudad* es un proyecto participativo que involucra a todos los grupos de interés de la ciudad (residentes, políticos, empresarios, periodistas, turistas, inversionistas, representantes del mundo de la cultura, municipalidades, etc.)

En consecuencia la hipótesis para la presente tesis es:

Si hay una eficiente puesta en valor del destino, la industria turística se desarrolla y se atraen las inversiones. Por el contrario, si hay una deficiente puesta en valor del destino; el turismo y las inversiones disminuyen.

1.6.ANTECEDENTES O ESTADO DE LA CUESTIÓN

Los términos *marca-ciudad* o *branding de ciudades* son muy recientes y existen muy pocos esfuerzos de teorización al respecto. El marketing de países, ciudades, regiones y pueblos se ha desarrollado en los últimos años aplicando los principios básicos del *branding* y la experiencia en la creación de marcas para productos y servicios. El caso emblemático de la ciudad de Nueva York es una referencia a los orígenes del marketing de destinos. Durante los años setenta dicha ciudad sufría el incremento del crimen organizado y una de las mayores crisis fiscales de la historia, lo cual afectó su imagen y, como consecuencia, la afluencia de turismo y los negocios. Para revertir la situación, en 1977, el departamento de comercio del estado de Nueva York contrata a la agencia Wells Rich Greene⁹ y al diseñador gráfico Milton Glaser, para trabajar en una campaña que posicione a Nueva York como un buen lugar para viajar, hacer negocios y residir. Respondiendo al encargo, Milton Glaser¹⁰ diseña “I Love NY” un ícono de las marcas ciudad y quizás el logotipo más imitado de la historia, una identidad visual que capitaliza hasta nuestros días la emoción que siente la gente cuando visita esa ciudad y el orgullo de las millones de personas que la habitan.



Marca de la ciudad de Nueva York, diseñada por
Milton Glaser en los años 1970

⁹ Wells Rich Greene BDDP, está considerada entre las ocho agencias de publicidad más grandes del mundo. Fue fundada en los años sesenta por Mary Wells y dos socios, construyendo su reputación a través de un trabajo muy creativo e innovador.

¹⁰ Milton Glaser, nació en el año 1929 en la ciudad de Nueva York, es uno de los principales representantes de la escuela norteamericana de diseño gráfico. Ilustrador y diseñador prolífico, fundó en 1954 el “The Push Pin Studio” y más tarde en 1974 el estudio de diseño “Milton Glaser Inc.”, ejerciendo en todos los campos de la comunicación visual, desde el Art Nouveau hasta el lenguaje narrativo del cómic. Autor de carteles publicitarios y portadas de revistas, ilustrador de libros y diseñador de juguetes, creador de logotipos e inventor de caracteres alfabéticos.

El antecedente nacional está representado por la creación de la marca Perú dada a conocer el diez de marzo del año 2011, proyecto que contó con una inversión aproximada de US \$ 900,000¹¹ y que fue concebido con el objetivo de promover el turismo, las exportaciones y atraer inversiones al país. La marca Perú fue diseñada para la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú por FutureBrand, una de las empresas consultoras de marca más importantes a nivel mundial. Su propuesta de valor gira alrededor de tres conceptos: polifacético, especialista y cautivador. El atributo de “polifacético” lo recoge la frase de campaña de lanzamiento “*Hay un Perú para cada quien*” el mismo que busca transmitir la capacidad del destino para ofrecer al viajero una amplia gama de posibilidades de turismo: cultural, de naturaleza, gastronómico, de aventura, turismo vivencial, entre otros. El segundo valor de la marca Perú apela a un país “especialista” porque en el Perú el viajero vive experiencias que no encuentra en otros destinos; como la ola izquierda más larga del mundo o especies únicas para los observadores de aves. Por último, la estrategia de marca país recoge el concepto de “cautivador” por su gracia y encanto especial que atrae a turistas de todas partes del mundo. Cabe mencionar que si bien la marca Perú es una marca destino, se trata de una marca país y no de una marca ciudad.



Marca Perú, lanzada por Promperú en marzo de 2011

Pero volviendo a los antecedentes del *branding* de destinos desde una mirada global, aparte de la exitosa experiencia de la marca de Nueva York a finales de los setenta, en 1993 se publica el primer libro sobre marketing de ciudades bajo el título **Marketing Places** escrito por

¹¹ **María del Rocío Merino Loredó**. Entrevista realizada el 26 de febrero de 2014: a Gustavo Koniszczewski, Director Gerente de FutureBrand para Latinoamérica.

Philip Kotler, Donald Haider e Irving Rein¹². A partir del análisis económico de países con una elevada deuda externa y ciudades sumidas en el estancamiento, los autores demuestran que los destinos se pueden convertir en productos atractivos. La fórmula que plantean es el marketing estratégico de destinos mediante mejoras en infraestructura, una fuerza de trabajo calificada que atraiga la inversión, el estímulo de la iniciativa empresarial local, el desarrollo de sólidas asociaciones público-privadas, la creación de atractivos turísticos y la promoción eficaz de estas ventajas.

Otro hito importante en la materia es el **Journal of Place Branding** publicación aparecida por primera vez en el año 2004 y editada por Simon Anholt conocido como el padre del marketing de destinos. Hoy el nombre de esta publicación trimestral ha cambiado a **Place Branding and Public Diplomacy**, y su contenido gira alrededor de la aplicación de estrategias de marca y técnicas del marketing para el desarrollo económico, social, político y cultural de las ciudades, regiones y países. El objetivo principal de esta iniciativa editorial es contribuir a la mejor comprensión de la naturaleza, los propósitos y los beneficios del branding de destinos, constituyendo una fuente importante de artículos y disertaciones sobre el particular. Asimismo, como parte de los trabajos realizados afines al presente proyecto de tesis, se encuentran numerosos análisis de casos prácticos y de éxito relacionados a países como España, Sudáfrica o Brasil, junto a otros referentes asociados a ciudades y capitales del mundo como, Barcelona, Hong Kong, Berlín o Londres.

A partir de estos antecedentes se reconoce la importancia de crear una marca destino como herramienta estratégica para impulsar el desarrollo social, cultural y económico de las ciudades. Sin embargo, no se han encontrado referencias ni bibliográficas ni de análisis casuístico que

¹² Kotler P., Haider, D.H. y Rein L., **Marketing places**, Edit. The Free Press, Nueva York, 1993.

teoricen sobre el *branding* de ciudades tomando en cuenta la heterogeneidad y características particulares de nuestro país.

1.7.MARCO TEÓRICO

El punto de partida para el estudio del *branding* de destinos se sustenta en los conceptos teóricos que aparecen en el tratado **Marketing Places**, escrito por Philip Kotler, Donald Haider e Irving Rein, quienes explican la relación entre el *branding* de ciudades y las ciencias económicas al hacer referencia a las crisis que experimentaron Nueva York y California en los Estados Unidos o Río de Janeiro en Sudamérica¹³ la ciudad más importante de Brasil que se declaró en bancarrota en 1988.

“Todos los destinos están en problemas hoy, o lo estarán en un futuro cercano. La globalización de la economía y el acelerado cambio de la tecnología son dos factores que obligarán a los lugares a competir. Los destinos deberán aprender a pensar más como empresas, desarrollando productos, mercados y atrayendo clientes... si las tendencias hacia el colapso de las fronteras económicas entre las naciones se acelera como se prevé...nuevos actores aparecerán en la escena mundial...por tanto la respuesta de los destinos a este nuevo orden económico debe estar a la par al desafío que constituye un contexto mucho más competitivo. La opción de desarrollar un plan estratégico de marketing, mejora la capacidad de los países y regiones para adaptarse a los cambios en el mercado, aprovechar las oportunidades que se presentan y mantenerse vigentes.”¹⁴

En su obra relatan cómo estas ciudades lograron superar sus problemas por medio de programas destinados a atraer el turismo y las inversiones, aplicando políticas que contemplan no sólo mejoras en infraestructura y servicios, sino también esfuerzos en el frente de comunicación y promoción del destino. Según estos autores, la crisis de los países y de las ciudades trasciende la dimensión de lo fiscal y lo económico determinada por un déficit

13 Río de Janeiro (en castellano: Río de Enero) es uno de los 26 estados que junto con el distrito federal forman la República Federativa del Brasil. El Estado do Río de Janeiro es el mayor productor de petróleo y gas natural de todo Brasil, siendo la segunda mayor economía de dicho país después de São Paulo.

¹⁴ Kotler P., Haider, D.H. y Rein L., ob. cit., p. 18 y 346

presupuestario, el colapso de los servicios financieros, la baja en los precios de bienes raíces, la reducción en la tasa de empleo y la consecuente fuga de talentos, el desequilibrio en su balanza comercial, la inestabilidad en su moneda y el incumplimiento del pago de su deuda externa, entre otras señales económicas negativas.

“Los lugares son más que empresas y presupuestos, son personas, cultura, patrimonio histórico, activos físicos y oportunidades... los destinos pueden revertir una crisis, experimentar un renacer y revitalizarse emprendiendo un plan estratégico de marketing”¹⁵.

Refuerza esta postura, el hecho que desde su concepción, el *branding* ha sido aplicado en varios destinos para cumplir más de un objetivo. Sudáfrica en el año 2000 decide cambiar la percepción que se tenía del país, cuya historia siempre ha estado ligada a la injusticia social, y emprende un proyecto de marca bajo el lema “*Sudáfrica, viva en posibilidades*” una propuesta que apela a la idea de una nación que, por su mezcla única propone posibilidades distintas e inspira al mundo a hacer las cosas de manera diferente. Ese mismo año, Suiza promulga una ley para la creación de un organismo especial encargado de la promoción de la imagen de su país, que hasta ese momento se había manejado de forma fragmentada. Por su parte, el gobierno de Brasil lanza en el año 2004 la marca “*Brazil it!*” con el objetivo de posicionar la industria de IT¹⁶ y exportar sus productos principalmente al mercado norteamericano -si bien Brasil es uno de los diez mercados más importantes de IT en el mundo sus exportaciones en este rubro son menores a los de la India, por ejemplo, que exporta el 75% de su producción-¹⁷. También en el 2004 el gobierno japonés crea el “Grupo de trabajo de la marca Japón” con la intención de mejorar la imagen y reputación de este país con una estrategia basada en tres de sus fortalezas; cultura

¹⁵ Kotler P., Haider, D.H. y Rein L., ob. cit., p.2

¹⁶ IT es el acrónimo (sigla) para "Information Technology" y está referido al estudio o uso de los procesos electrónicos y al equipamiento usado para almacenar información que esté siempre disponible.

¹⁷ Keith Dinnie, **Nation branding: concepts, issues, practice**, Edit. Routledge, Nueva York, 2011, p. 133-134

gastronómica, marcas locales (Sony, Nintendo, Hello Kitty, Pokémon) y moda¹⁸. Un esfuerzo similar lo constituye la “*Empresa escocesa*”, una apuesta realizada por Escocia que apunta a promocionarse como destino de inversiones extranjeras. La actividad de este organismo se desempeña de forma paralela y conjunta a la actuación del gobierno y está enfocada a reducir las barreras que impiden crear un desarrollo sostenible para Escocia a través de tres frentes de acción: incrementar los fondos invertidos por el ente público, crear mejores infraestructuras y desarrollar un plan de fusiones y colaboraciones¹⁹. Este tipo de políticas también se aplican a ciudades. Es el caso de la creación el año 2004 de la agencia pública *PromoMadrid* con el objetivo de promocionar y desarrollar internacionalmente la Comunidad de Madrid desde una perspectiva económica. PromoMadrid apoya a las empresas madrileñas en sus procesos de internacionalización y todas aquellas actividades que tengan como finalidad el mejorar la presencia, percepción y valoración de la Comunidad de Madrid fuera de las fronteras españolas²⁰. Estos ejemplos demuestran cómo el *branding* aplicado a los destinos contribuye a que los países y las ciudades logren ventajas económicas, así como a la aceptación de sus productos de exportación en mercados internacionales y a cambiar percepciones. Una postura a la que se suma Keith Dinnie cuando menciona;

“El *branding* aplicado a las naciones puede estabilizar la moneda, ayudar a restaurar la credibilidad internacional y la confianza de los inversionistas, revertir una tendencia a la baja en los rankings internacionales, incrementar la influencia política y la colaboración internacional así como, construir imagen país”²¹.

En el ámbito local, el fenómeno del terrorismo²² en el Perú que durante catorce largos años -generó incalculables pérdidas de vidas humanas y destrucción de infraestructura valoradas en miles de millones de dólares- contribuyó a construir la reputación de un país peligroso con la consecuente disminución del flujo turístico e ingreso de divisas. A causa de este conflicto

¹⁸ Keith Dinnie, *ibídem.*, p. 211-212

¹⁹ Interbrand. **Reporte de análisis competitivo. Caso Scottish Enterprise**. Madrid, 2007, p.42

²⁰ Interbrand. **Reporte de análisis competitivo. Caso PromoMadrid**. Madrid, p.112

²¹ Keith Dinnie, **Nation branding, concepts, issues, practice**, Edit. Routledge, Nueva York, 2011, p.17-18

²² Terrorismo: “*Se estima en 70,000 las víctimas, fundamentalmente andinos quechua-hablantes.*”. **Informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación**, Ministerio de Justicia del Perú, Lima, 2003

político social, y el ejercicio del poder por parte de gobiernos dictatoriales, entre otros factores (crisis económica, debilidad de las instituciones, desastres naturales), el Perú ha estado asociado por un largo periodo de tiempo a atributos negativos como la pobreza, la corrupción y la inseguridad. Muchos de los problemas que han contribuido a imponer este estereotipo de nuestro país no han sido resueltos, por tanto urge considerar al turismo como agenda prioritaria del gobierno y emprender una política nacional dirigida a revertir esta percepción y construir para nuestro país una reputación genuina.

Hoy el Perú muestra una nueva situación estructural ante el concierto de las naciones (superación del fenómeno hiper-inflacionario, derrota de las bandas terroristas, sanción a los responsables de la mega corrupción) caracterizada en la reducción significativa de la deuda externa, el crecimiento del PBI, la acumulación de reservas internacionales, las políticas de inclusión social, el combate a la pobreza y extrema pobreza, la suscripción de tratados de libre comercio con los principales mercados del mundo, etc. lo que representa una posibilidad que se debe tomar en cuenta para construir la imagen nación que deseamos y merecemos, para ello es necesario realizar un esfuerzo sostenido ya que lograr confianza en el país y una buena reputación no es algo que se logre en el corto plazo, menos en el caso de una marca destino, cuanto más comuniquemos sobre el Perú y sus regiones se darán más oportunidades para cambiar y mejorar estas percepciones.

1.8.METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se trata de una investigación exploratoria y explicativa, por tanto metodológicamente se observarán los siguientes pasos:

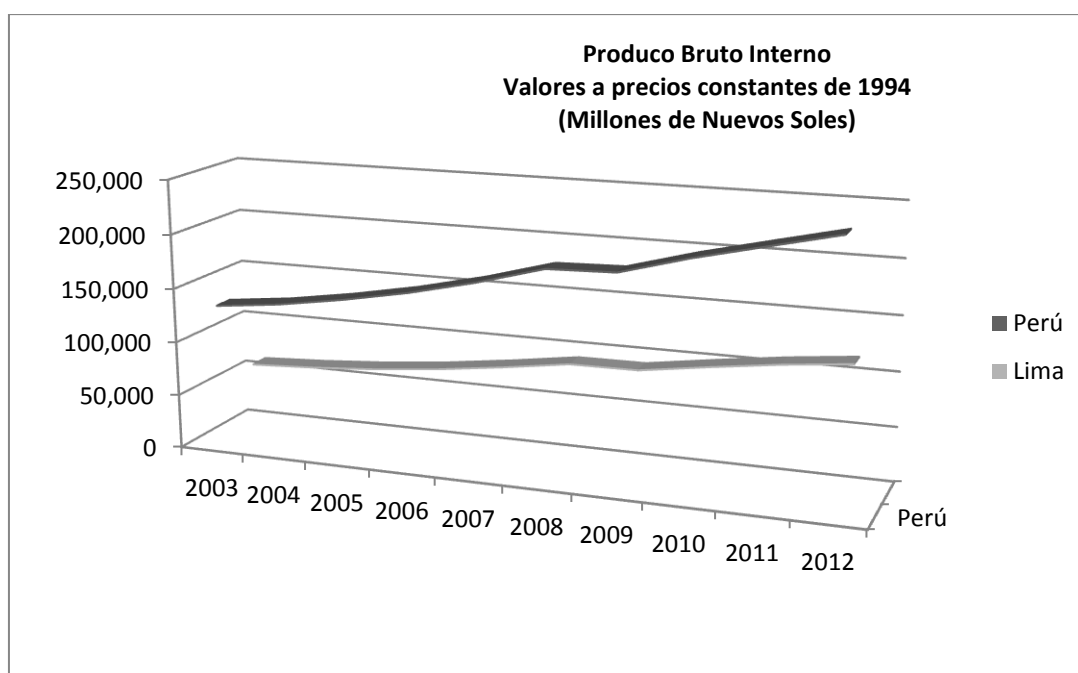
1.8.1. Analizar experiencias de Europa, Asia y Latinoamérica, para concluir en la marca Lima mediante la revisión de bibliografía y un análisis de las distintas posiciones, mejores prácticas a

nivel mundial y opiniones concernientes al tópico fundamental de la investigación; la creación de una marca ciudad.

1.8.2. Explorar, comprender y describir las fuentes de datos, la experiencia existente y la realidad práctica del proyecto de creación de la marca de la ciudad de Lima.

La razón de elegir, identificar y analizar el caso de estudio de la marca Lima responde a los siguientes argumentos:

- 1 La relevancia de la ciudad de Lima en el escenario nacional. Esta no solo constituye la capital de la República del Perú, sino que representa el 48% del PBI nacional, a la mencionada estadística se suma una tasa de crecimiento e indicadores de paro y pobreza cercanos a la media del país.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Población Económicamente Activa Desempleada (Miles de personas) 2012 vs 2011		
	2011	2012
Perú	641.8	600.6
Lima	258.5	283.9
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.		

Índice de Pobreza 2012	
Perú	25.8%
Lima y Callao	14.4%
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Informe Cifras de Pobreza 2012	

Crecimiento 2012 vs 2011	
Perú	6%
Lima	5.6%
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Con información disponible a junio de 2013.	

- 2 Es el primer proyecto de marca ciudad emprendido por una región del Perú, después del lanzamiento de la marca país en el mes de marzo del año 2011.
- 3 El proyecto de la marca Lima fue adjudicado a las empresas StudioA e Inmark Perú, con amplia experiencia en la creación de marcas destino a nivel global. Esto garantiza la elección y estudio de un caso completo y riguroso en el proceso de creación de una marca destino²³.
- 4 La ciudad de Lima es una de las pocas ciudades del Perú, junto a Cusco que figura en los rankings globales de marcas destino.²⁴

²³ El Consorcio conformado por las empresas Studio A e Inmark Perú se adjudicó la buena pro de la Licitación Pública N° AMC 183 derivada del CP 004 para la creación de la marca Lima. Studio A forma parte de Brandgroup y desde el 2011 se ha constituido como aliado estratégico de Interbrand, consultora global líder de marcas con 40 oficinas en 27 países del mundo que anualmente publica el estudio Best Global Brands y ha trabajado con más de 5.000 marcas globales. En lo que respecta a marcas destino, Interbrand ha trabajado con: London Unlimited, Guatemala, Destiny USA, Chile, Estonia, Costa del Sol, Invest in Spain, Johannesburg, Japan Brands, Sparkling Korea, entre otros. Inmark por su parte, conforma un Grupo empresarial fundado en 1996 que hoy ofrece servicios de consultoría estratégica, estudios de mercado, creación y gestión de redes alternativas de ventas, y consultoría de recursos humanos y de formación.

²⁴ Cf. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO: Monumentos declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad: Machu Picchu, Cusco, Centro Histórico de Lima, Centro Histórico de Arequipa, Ciudadela Chan Chan, Ciudadela Chavín de Huantar, Ciudadela Caral, Líneas de Nazca, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Complejo Monumental San Francisco de Lima.

El carácter descriptivo de la investigación, apuntará a detallar los rasgos esenciales y principales factores involucrados en el proceso de creación de una marca ciudad. A partir de allí desarrollaré una serie de reflexiones que se extenderán hasta las conclusiones de la investigación.

CAPITULO II

2.1.COMPLEMENTARIEDAD ENTRE MARCA-PAÍS Y MARCA-CIUDAD

La marca Perú se encarga de promocionar a todas las regiones del país con potencial turístico, exportador y con capacidad para atraer inversión. Estamos hablando por tanto de una marca paraguas²⁵, pero no de una marca destino específica que permita construir una identidad y una imagen única que facilite el posicionamiento de cada región. El ejemplo de España recogido en el libro **La Nueva Generación de Valor** del autor Gonzalo Brujó²⁶, contribuye a graficar lo dicho; la campaña emprendida por el Instituto de Turismo de España, Turespaña, en los años ochenta bajo el lema “*Todo bajo el sol*” apelaba a un destino de sol y playa para los turistas con una identidad visual representada por el sol de Joan Miró²⁷. Años más tarde la región Andalucía aprovecha la Exposición Universal de Sevilla realizada en 1992 y el desarrollo de infraestructura como el tren de alta velocidad, AVE, para asociar a su marca los atributos típicos españoles de sol y playa, del folclor y el tapeo²⁸ pero a la vez sumó valores propios y diferenciales asociados a modernidad, tecnología y telecomunicaciones. La ciudad de Barcelona hace lo propio y acoge en el mismo año la organización de los Juegos Olímpicos, transformando completamente su ciudad y relacionando a este destino con atributos centrados en cultura y vanguardia, un reclamo al que hoy se suma su equipo de fútbol, el Barça, una de las marcas más reconocidas de España.

25 Las marcas paraguas son aquellas marcas que aglutinan a otras marcas (de allí el concepto de “paraguas”), se trata de la marca principal, la cual resguarda a otras marcas, o sub marcas.

26 Gonzalo Brujó, ob. cit., p. 260-270

27 Joan Miró i Ferrà (1893-1983) pintor, escultor, grabador y ceramista español, considerado uno de los máximos representantes del surrealismo.

28 Una tapa en España es un aperitivo que se sirve en la mayoría de los bares o restaurantes acompañando a la bebida. A este consumo itinerante se le llama tapeo o ir de tapas.



Marca España inspirada en el arte de Joan Miró

Es por tanto responsabilidad de los gobiernos regionales asumir la tarea de crear y gestionar su propia marca, como afirma el especialista Simon Anholt,: “Los gobiernos necesitan ayudar al mundo a comprender la realidad, complejidad, riqueza, diversidad natural de su gente y paisaje, su historia y patrimonio...”²⁹. En este sentido, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867) promulgada por el Congreso de la República del Perú en el año 2002 otorga a la regiones autonomía política, económica y administrativa en todo aquello que les compete. Específicamente, en el Artículo 63 se transfieren a los gobiernos regionales dieciocho funciones en materia de turismo, las mismas que hasta el momento de la publicación de la citada ley eran responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR. Pensar en tener una marca-país y que las regiones no cuenten con sus propias marcas, no contribuye a que estas últimas desarrollen una identidad basada en sus características propias que mejor las definan y las distingan. Las marcas región, como en el ejemplo de España, a la vez que asumen una promesa de marca diferenciada, un posicionamiento y personalidad propia, se hacen responsables también de contribuir con su aporte a fortalecer la marca país, reforzando la estrategia para los diferentes segmentos y aprovechando sinergias en turismo e inversiones.

Las distintas marcas región deben ser capaces de garantizar un posicionamiento más sólido para la marca-país que el que lograría si actuase individualmente. La Ley N° 27867 contempla garantizar este alineamiento estratégico al establecer que los gobiernos regionales

²⁹ Anholt, Simon, **Places: identity, image and reputation**, Edit. Palgrave Macmillan, Gran Bretaña, 2010, p.13

están facultados para “Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales”.

En este sentido, es importante también señalar que las distintas regiones cuentan con un perfil y una oferta diferente, siendo unas de mejor calidad que otras. Estamos hablando de infraestructura y servicios turísticos, medios de transporte, alojamiento, restaurantes, limpieza y seguridad ciudadana, capacitación para asegurar un trato amable al turista y poder hablarle en su idioma. De estas últimas reflexiones surge más de una pregunta ¿Cómo las marcas región se van a relacionar y diferenciar unas respecto a las otras? -es necesario garantizar una claridad en la oferta al mercado, valores y beneficios de cada marca ya que si estas entran en conflicto generarán confusión- ¿Cómo las marcas región refuerzan y reflejan los valores de la marca Perú? -la experiencia de los viajeros y de los inversionistas en la región Lima por ejemplo, afectará a la marca país- ¿Las regiones podrán asumir el costo de construir y mantener una marca en el largo plazo? Cada una de estas preguntas son relevantes, en tanto en cuanto la experiencia demuestra que el desempeño de una marca regional tendrá un efecto directo en la construcción o destrucción de la imagen país. El hecho de lanzar un proyecto regional bajo el paraguas de una marca-país, le permite a la nueva marca ser posicionada más fácilmente pues es introducida en mercados en los que la marca Perú ya es reconocida y aceptada. Pero es importante que las marcas regionales asuman su responsabilidad respecto a cómo su desempeño tiene un impacto directo en la construcción o destrucción de la imagen país.

2.2.DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y FACTORES DE ÉXITO

El primer paso para la creación de la marca Lima fue definir claramente cuál era su objetivo. Tras una evaluación de la coyuntura y las necesidades de la ciudad, se concibió el nuevo

proyecto de marca como una herramienta de promoción de Lima, para su posicionamiento diferenciado como un destino para el turismo, la cultura y las inversiones, así como para su inserción competitiva en el escenario nacional e internacional. Al mismo tiempo, el equipo a cargo buscó afirmar un aspecto complementario, pero importante, el de construir una identidad y sentido de pertenencia del limeño con su ciudad, algo que ya se había identificado como un aspecto clave tras el lanzamiento de la marca país por PromPerú.³⁰

A partir del análisis del enunciado correspondiente al objetivo de la nueva marca Lima descrito líneas más arriba, se constata un tratamiento del concepto de *cultura* de forma separada al de *turismo*, que interesa subrayar; ¿No es acaso la cultura, como indican las cifras de los cuadros N° 9 y N° 10, un motivador importante de viaje? ¿En relación a la ciudad de Lima y tomando en cuenta sus principales atractivos, no es quizás el más importante? De esta observación y a la luz de los resultados del estudio de “Perfil del Turista Extranjero y Vacacionista Nacional 2011”, elaborado por la Oficina de Promoción del Turismo del Perú – PROMPERU, surge la pregunta respecto a las razones por las que se separan los conceptos de “cultura” y “turismo sin considerar que son términos indisolubles. En el caso de la marca Lima, la explicación viene dada por el peso de la Dirección de Cultura en la institución edil, área que además estaba trabajando muy activamente a favor de la comuna, razón por la cual se impuso un tratamiento diferenciado.

³⁰ Bases Administrativas, Concurso Público N° 004-2012-CE/MML, Contratación del Servicio de Consultoría para el “Proyecto de Desarrollo de la Marca Lima para la Promoción del Turismo, la Cultura y las Inversiones”, Primera Convocatoria.

Perfil del Turista Extranjero 2011 Cuadro N° 9		
Interés por Actividades Turísticas en un Viaje Vacacional	Cultura Ancestral	95%
	Cultura Urbana (Teatros, Museos)	84%
Fuente: Oficina de Promoción del Turismo del Perú – PROMPERU Elaboración: PROMPERU – Área de Investigación de Mercados Turísticos Base: Total de Vacacionistas Extranjeros Vacacionistas: Es el turista que viaja por motivos de descanso o diversión, siendo el turista quien decide hacer el viaje turístico. Durante el viaje, en ocasiones, se visita a parientes y amigos, aunque no es este el motivo principal de la visita (Fuente: Organización Mundial del Turismo – OMT).		

Perfil del Vacacionista Nacional 2011 Cuadro N° 10		
Actividades que Realiza durante su Viaje	Naturaleza	51%
	Compras	37%
	Cultura	35%
Fuente: Oficina de Promoción del Turismo del Perú – PROMPERU Elaboración: PROMPERU – Área de Investigación de Mercados Turísticos Universo: Hombres y mujeres de 18 a 64 años de edad de los NSE A, B y C, residentes en las ciudades de Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Huancayo. Muestra: 3,161 encuestas (23% visitaron el departamento de Lima). Vacacionistas: Es el turista que viaja por motivos de descanso o diversión, siendo el turista quien decide hacer el viaje turístico. Durante el viaje, en ocasiones, se visita a parientes y amigos, aunque no es este el motivo principal de la visita (Fuente: Organización Mundial del Turismo – OMT).		

A raíz de lo mencionado líneas más arriba, es importante tomar en cuenta que la responsabilidad para la creación de una marca destino recae en la autoridad competente, sea local, regional o central. Es por tanto inevitable que algunas de las decisiones que se tomen sean más políticas que técnicas, reflexión que conlleva a una nueva interrogante relacionada al proyecto: ¿Cuáles son los factores claves que permitirían alcanzar con éxito la meta trazada? Sobre la base de la experiencia nacional, centrada esencialmente en la marca Perú, así como del estudio de casos similares en otras ciudades del mundo, se definieron cuatro factores de éxito para la marca Lima:

2.2.1. Apolítico:

Una marca destino no debe ser institucional o partidaria. La marca Lima, por tanto, debía ser de todos los limeños y no del gobierno municipal en funciones. Esta concepción marcaba una clara diferenciación con “*Lima, ciudad para todos*”, identidad diseñada bajo la gestión de la Alcaldesa Susana Villarán, que fue muy utilizada por la Municipalidad para promover la puesta en marcha e inauguración de obras concretas durante su gestión. El factor apolítico implicó que el gobierno municipal acepte despolitizar el proceso de desarrollo de la marca Lima erigiéndolo como un proyecto totalmente técnico, manejando bajo esta premisa las comunicaciones, declaraciones y apariciones oficiales por cuerdas separadas.

2.2.2. Consenso:

La marca debía responder a un acuerdo sobre el perfil que todos deseaban para Lima; en otras palabras, sobre un modelo y una visión consensuada para la ciudad. Para ello se vio imprescindible involucrar a todos los grupos de interés de la capital; residentes, políticos, empresarios, periodistas, turistas, inversionistas, representantes del mundo de la cultura, municipalidades distritales, entre otros, integrándolos en cada etapa del proceso de gestación de la nueva marca.

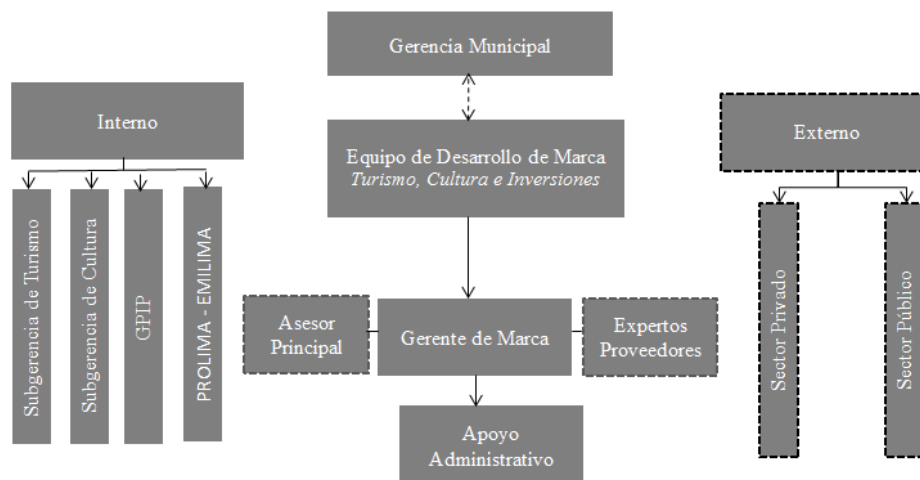
“El *branding* de ciudades no es solo responsabilidad de los gobiernos locales...es una responsabilidad compartida...lo que se necesita es una alianza de la que participen todos los grupos de interés de la ciudad como iguales, independientemente de su poder o posición jerárquica, entendiendo que sin su contribución individual no se podrá explotar el máximo potencial del destino...el primer reto de esta alianza es concebir y acordar sobre una visión única de la ciudad que sirva de base para el diseño de la estrategia de marca destino.”³¹

Para alcanzar esta visión de consenso que defienden los autores Sicco Van Gekder y Malcolm Allan, el proyecto de la marca Lima tuvo en consideración a las principales entidades públicas y privadas directamente relacionadas con la promoción del turismo y las inversiones, como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo –MINCETUR–, la Oficina de Promoción del Turismo del Perú –PROMPERU–, la Cámara Nacional de Turismo –CANATUR–, la Cámara de Comercio de Lima y el Buró de Convenciones y Visitantes de Lima, involucrando también desde el inicio del proceso a los

³¹ Sicco Van Gekder, Malcolm Allan, **City branding, how cities compete in the 21st century**, Edit. Southampton City Council, Southampton, 2006, p.7, 10, 32

actores internos de la institución edil. Sobre este último punto el proyecto fue liderado por la Gerencia Municipal pero contó con la participación directa de la Subgerencia de Turismo que asumió el trabajo administrativo y operativo, con el apoyo cercano de la Gerencia de Promoción de Inversión Privada – GPIIP– y la Sub Gerencia de Cultura, a lo que se sumó el soporte de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima –EMILIMA–, el Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima –PROLIMA–, y el Servicio de Parques de Lima –SERPAR.

El siguiente esquema, grafica el organigrama correspondiente a etapa de creación de la marca Lima:



Organigrama de Gestión de la Marca Lima, Elaborado por la Sub Gerencia de Turismo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012.

2.2.3. Continuidad:

La marca Lima debía trascender el poder municipal. Se trataba de un proyecto de largo plazo, por lo que resultaba imprescindible garantizar su continuidad en futuros gobiernos municipales para asegurar la construcción de una buena reputación para la ciudad de Lima a través del tiempo. Como señala Gonzalo Brujón, “Los mandatarios tienen fecha de caducidad y, por tanto, se necesita gestionar muy bien, desde esa posición, la marca lugar para que cuando ellos se vayan el lugar siga teniendo notoriedad”³².

³² Gonzalo Brujón, ob. cit., p. 259

La marca Perú había aportado una importante lección para cumplir con esta condición, en ese caso el anuncio de su creación se realizó en pleno proceso electoral para elegir al nuevo Presidente de la Nación. En la imagen oficial el día de su lanzamiento participaron los representantes de los principales gremios relacionados con la industria turística, las exportaciones e inversiones. El aval del sector privado fue clave para que el próximo gobierno de Ollanta Humala acogiera como suya la marca país junto a millones de peruanos, garantizando de esta forma su continuidad.

2.2.4. Gestión:

Después de su lanzamiento, una marca destino debe ser gestionada garantizando una inversión sostenible y desde una plataforma capaz de articular los esfuerzos del sector público y privado con metas e indicadores claros. Al momento de la creación de la marca Lima, la Municipalidad venía desarrollando diversas acciones de promoción de la ciudad, con miras a aprovechar sus oportunidades como destino turístico y de inversiones. Dichos esfuerzos loables, carecían sin embargo, de una debida articulación con las estrategias e iniciativas del sector público – gobierno central– y el sector privado. Identificada esta debilidad y habiendo establecido como un factor de éxito la necesidad de una buena administración, se decide crear un órgano formal de gestión sostenible para la marca Lima, que contribuya a definir un modelo de ciudad con una mirada de largo plazo, además de planificar, articular, implementar y medir la eficacia y eficiencia de todos los esfuerzos de promoción de la ciudad de Lima en los mercados nacional e internacional. La iniciativa contemplaría evaluar las condiciones dentro y fuera de la institución edil y analizar las expectativas de cada grupo de interés –internos y externos– que participan de la actividad turística y de inversiones, para a partir de allí definir la personalidad jurídica, modelo administrativo, plan de negocios e indicadores de gestión, que requeriría la nueva Oficina de Promoción de Lima, PROMLIMA.

2.3.ELECCIÓN DEL PROVEEDOR

La tercera tarea a realizar por el equipo a cargo consistió en iniciar un proceso de licitación limpio y transparente, incluyendo en la descripción del servicio todas y cada una de las necesidades del proyecto de creación de la marca Lima con sus respectivos entregables, así como una definición de los requisitos con los que debía contar el proveedor para poder garantizar un producto final del más alto nivel, capaz de competir con proyectos de marca-ciudad a nivel global.

El proceso debía cumplir con la condición de garantizar que la empresa que resultase finalmente ganadora del concurso público, tuviera la suficiente experiencia para desarrollar un proyecto de tanta complejidad. En ese sentido, existían muchas y competentes empresas peruanas que habían trabajado en la creación de importantes marcas de productos, pero ninguna hasta ese momento contaba en su bagaje con una marca destino. No obstante, la Municipalidad de Lima consideró como un factor clave darle una oportunidad a las empresas nacionales, por lo que se estableció la figura del *consorcio*. Es decir, las bases administrativas del Concurso Público N° 004-2012-CE/MML, Contratación del Servicio de Consultoría para el “Proyecto de Desarrollo de la Marca Lima para la Promoción del Turismo, la Cultura y las Inversiones”³³, admitió para el cumplimiento de los términos de referencia a una empresa o consorcio de empresas tomando en cuenta para este último caso los principios acumulados y complementariedad entre las compañías asociadas. De esta forma, las empresas peruanas podían aliarse con otras para alcanzar los exigentes requisitos planteados en las bases. El especial interés de la Municipalidad por garantizar la participación de una empresa peruana en el proceso de creación de la marca Lima, estuvo relacionado con evitar repetir el antecedente de corriente de opinión poco favorable expresado principalmente en las redes sociales alrededor del hecho que la

³³ Cf. Municipalidad Metropolitana de Lima, *Archivo Sub Gerencia de Turismo*, 2012

marca Perú fue concebida y diseñada por una empresa extranjera, FutureBrand³⁴, sin participación directa de comunicadores y diseñadores peruanos. A continuación se citan algunos ejemplos de comentarios circulados a través de las redes sociales que ejemplifican lo antes señalado y a la vez demuestra cómo una marca destino -a diferencia de una marca de producto- despierta la personalidad nacional del pueblo al cual representa.

“El logo ha sido creado por un equipo de la empresa británica FutureBrand y por el creativo argentino Gustavo Koniszczer....Es un mal comienzo. No tiene sentido el negar la oportunidad a creativos peruanos y peruanas de diseñar la marca de nuestro país”³⁵

“En 2009 se convocó a un concurso internacional para la marca Perú, que ganó la compañía internacional especializada en la creación de marcas, “FutureBrand”. Algunos sectores se preguntaban cómo una empresa extranjera podía trabajar un concepto tan íntimo que solo los peruanos podemos entender”.³⁶

“.....resulta válido preguntarse si una empresa extranjera (FutureBrand) se encuentra en la capacidad de crear un logo que resuma la esencia natural de otra nación, que en este caso es la peruana”³⁷

“Me da un poco de pena que contraten a extranjeros para crear la marca Perú, acaso en el Perú no hay diseñadores muy buenos”³⁸

Este apego de los habitantes naturales de un país o de una ciudad se debe tener en cuenta a lo largo de la creación de una marca territorial, y ello incluye detalles como la correcta elección de los proveedores. Como señala Simon Anholt;

“La imagen de un país al ser proyectada al mundo, tiene un impacto en la población del país en cuestión...una campaña de marca país bien manejada puede contribuir a crear orgullo nacional y construir un objetivo común (mal manejada puede por el contrario dividir a sus ciudadanos).”³⁹

³⁴ Future Brand, empresa británica y una de las más importantes del mundo en el desarrollo de estrategias y experiencias de marca. Cuenta con 20 oficinas alrededor del mundo.

³⁵ <http://peruanista.wordpress.com> (26.5.2013 / 8:30 p.m.) Blog “Peruanista”, mayo 5 de 2011

³⁶ <http://vozregional.wordpress.com> (26.5.2013 / 8:52 p.m.) Blog Voz Regional, marzo 20 de 2011

³⁷ www.dominiocolectivo.com (26.5.2013 / 9:00 p.m.) Blog Dominio Colectivo, mayo 18, 2011

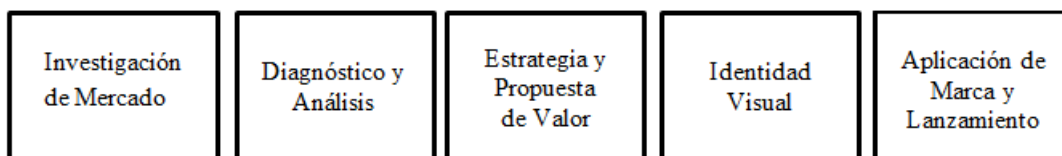
³⁸ www.elderbyweb.com (26.5.2013 / 9:05 p.m.) Blog El Derby, mayo 18, 2011

³⁹ Simon Arnholt, “**Brand management**”, En: Henry Stewart Publications 1350-231X, Vol. 9, N° 4-5, abril 2002, pp. 229-239

Una pregunta que surgió antes de lanzar la licitación para la contratación de la empresa o consorcio de empresas a cargo del proyecto de desarrollo de la marca Lima fue si era necesario abrir un solo proceso para la investigación de mercado y diseño de la marca o debían ser dos concursos por separado. La decisión final se inclinó por la realización de un solo concurso público (Licitación Pública N° AMC 183 derivada del CP 004), estimándose que ello contribuiría a materializar la figura del consorcio y al mismo tiempo se lograría garantizar que la agencia a cargo del diseño de la estrategia e identidad visual de la marca esté involucrada directamente en la etapa de investigación y en la recopilación de información de los mercados meta que permitiría construir posteriormente la propuesta de valor de la nueva marca para la capital de la República.

2.4.LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El proceso de creación de una marca ciudad parte de la realización de una investigación de mercado que tenga como objetivo investigar, diagnosticar y analizar la situación actual de la imagen de un destino y sus áreas de oportunidad en relación al ámbito nacional e internacional. En el caso de la marca Lima, el proceso completo del proyecto de *branding* contempló cinco etapas, las mismas que se grafican en el siguiente esquema:



Fuente: Bases Administrativas, Concurso Público N° 004-2012-CE/MML, Contratación del Servicio de Consultoría para el “Proyecto de Desarrollo de la Marca Lima para la Promoción del Turismo, la Cultura y las Inversiones”, Primera Convocatoria, pag.24

El primer paso para dar inicio a la etapa de investigación de mercado, parte de la elaboración de una guía interna que responde a la necesidad de definir la situación o

problemática actual, los objetivos del estudio, el mercado meta, el ámbito geográfico de la investigación, la competencia y qué decisiones se espera tomar a partir de la información que arroje la investigación. La problemática asociada a la marca Lima se caracterizaba por la falta de un enfoque y estrategia definidos que garanticen una coherencia y consistencia en las acciones de promoción de la ciudad. Tampoco existía una identidad auténtica de Lima y de los limeños, en la que sus ciudadanos puedan reconocerse. Por otro lado, había poco conocimiento y consenso sobre cuáles eran los atributos diferenciales de Lima que podrían contribuir a su posicionamiento competitivo a nivel global, y no se tenía identificado cuáles eran las motivaciones y los frenos que atraen o desaniman a turistas e inversionistas a elegir la ciudad capital como destino turístico y de inversiones.

En este contexto, los productos turísticos y el portafolio de inversiones que ofrecía Lima no estaban optimizando las potencialidades del destino, haciendo poco competitivo su desarrollo y posicionamiento en el escenario nacional e internacional del turismo y las inversiones. Para iniciar el proceso de creación de la marca Lima, la investigación de mercado debía contribuir a conocer la imagen y posicionamiento de la ciudad y sus áreas de oportunidad, para los residentes de Lima, la opinión pública a nivel nacional, y para los turistas e inversionistas actuales y potenciales a nivel nacional e internacional. Asimismo, se buscaba identificar las percepciones, expectativas, motivaciones y frenos del público objetivo, al momento de elegir a la ciudad capital como destino para visitar o invertir. La investigación debía responder a dos preguntas claves formuladas a los participantes de los *focus groups*⁴⁰, así como en encuestas aplicadas en

⁴⁰ El grupo focal o grupo de discusión (focus group en idioma Inglés) es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se desvíe del tema de estudio. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en la que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

los ámbitos nacional e internacional⁴¹: ¿Qué opinan los turistas e inversionistas (nacionales y extranjeros) de la ciudad de Lima y qué oferta de calidad han encontrado en relación a otros destinos turísticos y de inversiones a nivel global? y ¿Qué identifica a la ciudad de Lima que la hace única respecto a las otras ciudades del mundo?

El estudio que precedió la etapa de diagnóstico y análisis para la creación de la marca Lima, definió como público objetivo a los residentes en la ciudad, la opinión pública nacional, los turistas por vacaciones y ocio, los turistas de negocios y por último, los inversionistas. Siendo el ámbito geográfico de la investigación Lima Metropolitana, las tres regiones con mayor porcentaje de turistas que visitan Lima (Arequipa, Trujillo y Huancayo)⁴² y los cinco países con mayor porcentaje de turistas que visitan Lima (Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y Argentina)⁴³. Por otro lado, se levantó información sobre la opinión pública en Lima, Arequipa, Chiclayo, Trujillo y Huancayo.

En relación a la competencia, se tomó en cuenta que un turista de larga distancia europeo o asiático piensa en Sudamérica como destino bajo una lógica regional y no puntualmente en viajar al Perú o Lima. Bajo este punto de vista, las ciudades de la región conforman la principal competencia para la ciudad capital como lugar turístico. A esto se suma, el hecho que Lima constituye un producto del destino turístico Perú y es lugar de tránsito hacia otras regiones del

⁴¹ En el ámbito nacional, la investigación de mercado se enfocó en las ciudades de Lima, Arequipa, Trujillo y Huancayo. Se decidió no considerar Chiclayo (otra de las regiones del Perú con mayor porcentaje de turistas que visitan Lima) para los focus groups y las encuestas a los visitantes nacionales pues las respuestas iban a ser muy similares a los encuestados en Trujillo generando una duplicidad en la recopilación de información. Si se consideró Chiclayo para las encuestas a opinión pública nacional. En el ámbito internacional, se contemplaron cinco países; Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y Argentina.

⁴² Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ. **Perfil del turista extranjero que visita Lima –PTE**, elaborado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, Área de Investigación de Mercados Turísticos. Documento digital publicado en www.promperu.gob.pe. Lima, edición 2011.

⁴³ Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ. **Perfil del vacacionista nacional que visita Lima –PVN**, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, Área de Investigación de Mercados Turísticos. Documento digital publicado en www.promperu.gob.pe. Lima, edición 2011.

país, de allí que ciudades como Cusco, Arequipa, Puno, o circuitos como la Ruta Moche o la zona Nor Amazónica, al ser corredores turísticos priorizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo⁴⁴, puedan verse como complemento o sustituto de los planes de viaje de los turistas que visitan el país y por tanto como competencia.

En lo que respecta a inversiones, Santiago de Chile, Sao Paulo y la Ciudad de México son las tres localidades latinoamericanas que constituyen mayor competencia para la Inversión Extranjera Directa - IED, además de la ciudad de Bogotá que cada vez adquiere una posición más fortalecida. Según se señala en el Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas 2013⁴⁵, la ciudad de Santiago de Chile ocupa el primer lugar por el excelente entorno que le provee el país, mientras que Sao Paulo destaca gracias a su enorme tamaño y por ser la gran plaza bursátil de América Latina. La Ciudad de México conserva el tercer lugar en la edición 2013, no obstante las ciudades de Lima (cuarta) y Bogotá (quinta) se le acercan mucho, lo cual puede anticipar una tendencia que se puede materializar en una mejor posición a partir del año 2014.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, la metodología y técnicas de investigación de mercado para la creación de la marca Lima se ajustaron bajo las siguientes pautas:

44 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. **Balance de fin de año 2012**; Destinos turísticos priorizados: Valle del Urubamba (Cusco), Valle del Colca (Arequipa), Corredor Juliaca-Puno-Lago Titicaca, Ruta Moche (Lambayeque-La Libertad), Paracas-Nazca (Ica), Playas del Norte (Tumbes-Piura), Kuelap (Amazonas), Río Amazonas (Loreto). Documento digital publicado en www.mincetur.gob.pe. Lima, 2012, pag. 14

45 Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario de Colombia y la consultora IDN de Chile. **Índice de atractividad de inversiones urbanas**. Documento digital publicado en www.urosario.edu.co. Edición 2013

2.4.1. Investigación Cualitativa

Objetivo	<p>Conocer la imagen y posicionamiento de la ciudad de Lima, y sus áreas de oportunidad, en residentes de Lima y potenciales visitantes nacionales de las ciudades de Arequipa, Trujillo y Huancayo.</p> <p>Explorar el concepto general que los ciudadanos tienen sobre la ciudad para identificar fortalezas y debilidades a través de la imagen percibida.</p> <p>Profundizar en la percepción de sus elementos más característicos y diferenciadores y de las percepciones de Lima como ciudad para visitar e invertir.</p> <p>Recoger también la percepción de los principales atractivos de la ciudad y de aquellos elementos que tienen mayor potencial para construir la oferta de valor y posicionamiento de Lima.</p> <p>Finalmente, explorar la percepción del ciudadano de Lima y el nivel de identificación de este con su ciudad.</p>
Público	<p>Hombres y mujeres mayores de 18 años de todos los niveles socioeconómicos.</p> <p>Se incluyó como condición para los residentes de Lima que acostumbren movilizarse fuera de su distrito de residencia. En las otras ciudades la condición exigida fue que los participantes hayan viajado a Lima por lo menos una vez en los últimos tres años por motivos de recreación y/o negocios.⁴⁶</p>
Ámbito	Nacional – Urbano. Lima, Trujillo, Arequipa y Huancayo.
Técnica	La técnica empleada fue el focus group. Para la ejecución de los focus group Inmark Perú elaboró una Guía de Indagación (Anexo 1) que incluyó tanto preguntas abiertas para cada tema de interés como un paquete de técnicas proyectivas para profundizar en las percepciones.

Ciudades a evaluar	Muestra Total Focus group	Distribución			
		NSE A2/B1		NSE B2/C1	
		25 a 35 años	36 a 50 años	25 a 35 años	36 a 50 años
Lima	4	1	1	1	1
Arequipa	4	1	1	1	1
Trujillo	4	1	1	1	1
Huancayo	4	1	1	1	1
TOTAL	16	4	4	4	4

⁴⁶ Los viajes por vacaciones, recreación u ocio, tienen como objetivo el descanso, relax, diversión, conocer nuevos lugares, viajes de fin de semana, etc. A veces se visita a los familiares y amigos, pero no como motivo principal del viaje. Los de negocios son viajes relacionados con la empresa en la que se trabaja. La empresa es la que decide el viaje y lo financia. Contempla también los viajes relacionados con un negocio propio, donde el viajero decide realizar el viaje y corre con los gastos del mismo. Esto incluye a los comerciantes y agricultores que viajan para vender o comprar productos.

En relación a los estudios cualitativos, el equipo a cargo del proyecto, tomó la decisión de complementar la técnica de los focus groups con entrevistas en profundidad a personalidades, investigadores y expertos en distintas disciplinas; marketing, turismo, arquitectura, gastronomía, literatura (escritores y críticos literarios), arte, historia, sociología, deporte y economía (Anexo 2). En materia de inversiones, se planteó que la información sobre el Perú era extrapolable a su ciudad capital, no obstante se elaboró un cuestionario ad hoc (Anexo3) con preguntas relacionadas principalmente al clima y oportunidades de inversión en Lima, e interrogantes dirigidos a identificar qué factores podrían alentar o frenar a los inversionistas a la hora de elegir Lima como destino de sus inversiones.

Este giro en la investigación se tradujo en un importante aporte a la hora de recoger información sobre la capital del Perú, recolectando diversos puntos de vista que enriquecieron el análisis sobre la ciudad. En el frente interno, también se decidió hacer un taller adicional dirigido a los Gerentes de la Municipalidad de Lima, el objetivo de esta actividad suplementaria fue hacer partícipes a estos actores de la primera etapa del proyecto. Fueron invitados a este ejercicio; el Gerente de Promoción de Inversión Privada, el Gerente de Prolima (Promoción y conservación del centro histórico de Lima), la Presidenta del Directorio de Serpar (Administración de parques metropolitanos y medio ambiente), el Presidente de Directorio de Emilima (Empresa inmobiliaria a cargo de la recuperación del entorno y espacios públicos en el centro), el Gerente de Desarrollo Empresarial (gerencia donde se ubica la subgerencia de turismo), el Subgerente de Cultura, el Asesor en Arquitectura para Obras Públicas, el Asesor en Recuperación de Espacios Urbanos del Centro Histórico, la Gerencia de Transporte y la Jefa de Teatros. El taller fue diseñado y moderado por representantes de la empresa Studioa e incluyó preguntas relacionadas a los orígenes, historia, hitos y símbolos de la ciudad, las expectativas de los gerentes de la institución edil respecto a la futura marca Lima, sus impresiones sobre las principales ciudades competidoras y lo que estas ofrecen, cuál es la brecha que la nueva marca podría ayudar a cerrar

entre lo que las personas quisieran que suceda y lo que realmente sucede, qué más productos se podrían desarrollar para convertir a Lima en un destino turístico, entre otras preguntas.

2.4.2. Investigación Cuantitativa

2.4.2.1.Opinión pública nacional

Objetivo	Conocer la imagen y posicionamiento de la ciudad de Lima en el país, y sus áreas de oportunidad.
Público	Hombres y mujeres de 18 a 70 años, residentes en las ciudades de Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Huancayo. Correspondientes a los NSE ABC y que en el caso de los residentes en provincias hayan viajado a Lima en los últimos 3 años por motivos de recreación, ocio, negocios o comercio. Estadía dos noches o más.
Ámbito	Nacional – Urbano. Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Huancayo.
Técnica	Encuestas cara a cara en hogares (Anexo4).
Muestra	1,200 casos (Lima 400, Arequipa 200, Trujillo 200, Chiclayo 200, Huancayo 200)
Duración del cuestionario	25 minutos
Margen de error	2.83% asumiendo nivel de confianza del 95% y la máxima dispersión en los resultados ($p/q=1$).

2.4.2.2. Visitantes nacionales y extranjeros que conocen Lima

Objetivo	Conocer la imagen y posicionamiento de la ciudad de Lima, y sus áreas de oportunidad, entre viajeros nacionales y extranjeros que ya visitaron Lima.
Público	Turistas extranjeros (residentes en Argentina, Chile, Brasil, Colombia y EEUU) y nacionales (residentes en Arequipa, Trujillo y Huancayo), cuyo viaje sea de recreación o negocios y que hayan pernoctado en Lima al menos dos noches y que se encuentren de salida de la ciudad de Lima.
Ámbito	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Extranjeros) y Terrapuestos en Lima (Nacionales).
Técnica	Encuestas por interceptación (Anexo 5)
Muestra	Total de 950 encuestas. Desagregado: Arequipa (153), Trujillo (149), Huancayo (148), Chile (100), Colombia (100) Brasil (100) Argentina (100) Estados Unidos (100).
Duración del cuestionario	15 minutos.
Margen de error	Nivel de confianza del 95% y la máxima dispersión de los datos ($p = q = 0,5$).

2.4.3. Potenciales visitantes extranjeros

Objetivo	Conocer la imagen y posicionamiento de la ciudad de Lima, y sus áreas de oportunidad, entre potenciales visitantes que tendrían interés en conocer Lima en los próximos 12 meses.
Público	Hombres y mujeres de 25 a 65 años, residentes en las ciudades de Santiago (Chile), Bogotá (Colombia), Sao Paulo (Brasil), Argentina (Buenos Aires), New York, San Francisco, Los Angeles y San Diego (EEUU). Que en los últimos 2 años hayan visitado alguna ciudad latinoamericana fuera de su país por motivos de recreación o negocios. Y que no hayan visitado Lima en los últimos 2 años.
Ámbito	Santiago (Chile), Bogotá (Colombia), Sao Paulo (Brasil), Argentina (Buenos Aires), New York, San Francisco, Los Angeles y San Diego (EEUU).
Técnica	Encuesta on line (Anexo 6)
Muestra	1000 encuestas; Santiago 200, Bogotá 200, Sao Paulo 200, Buenos Aires 200 New York, San Francisco, Los Ángeles y San Diego 200.
Duración del cuestionario	25 minutos

Para el diseño de los cuestionarios se tomó en cuenta la coherencia y secuencia lógica en las preguntas, que no haya duplicidad en los planteamientos, y el garantizar que a través de las respuestas se pueda obtener información clara sobre; percepciones, expectativas, y frenos para visitar o invertir en la ciudad de Lima. Asimismo, las encuestas estaban dirigidas a identificar características únicas y valores añadidos que diferencien a la capital del Perú respecto a otras ciudades de Latinoamérica, y encontrar aquellos factores que contribuyan a construir una identidad y aprecio de los limeños por su ciudad. A los lineamientos antes mencionados se sumó, el aporte de los expertos en investigación de mercado de Interbrand-España, quienes sugirieron incorporar a los cuestionarios preguntas sobre personajes iconos con proyección internacional asociados a la ciudad de Lima, esto con miras a en un futuro utilizarlos como embajadores de la marca ciudad en el extranjero⁴⁷.

2.4.4. Hallazgos de la Investigación

Una vez llevada a cabo la investigación de mercado y analizados los resultados se arribó a varios hallazgos que sirvieron de punto de partida para el desarrollo de la estrategia de Marca. Para efectos de esta investigación, vamos a clasificar los hallazgos en 3 categorías; percepción general y elementos diferenciales de Lima, aspectos negativos asociados a Lima que puedan constituir una barrera para visitar o invertir en la ciudad capital y la oferta relevante de Lima como destino turístico y de inversiones.

⁴⁷Los personajes que se asocian a Lima según el documento “Imagen de Lima. Opinión nacional. Informe del estudio cuantitativo realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en Arequipa, Chiclayo, Lima, Huancayo y Trujillo” elaborado en enero de 2013 son; Chabuca Granda con el 65% del total de menciones, Gianmarco 47%, Gastón Acurio 38%, Mario Vargas Llosa 30% y Felipe Pinglo 15%.

2.4.5. Percepción General y Elementos Diferenciales de Lima

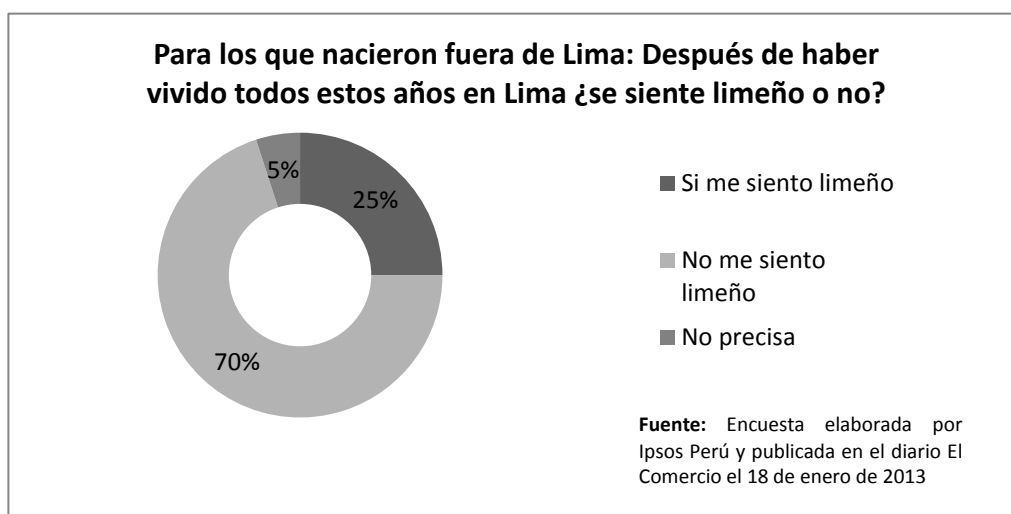
Como mencionan los autores Nigel Morgan, Annette Pritchard y Roger Pride, los destinos deben desarrollar una proposición única de venta que la competencia no pueda imitar o superar y para ello es esencial enfocar la investigación hacia la búsqueda de aquellos aspectos que constituyan elementos diferenciales de los destinos.

“La necesidad de los destinos de crear una identidad única que los diferencie de sus competidores es hoy más crítico que nunca. De hecho se ha convertido en la base para la supervivencia dentro del mercado competitivo mundial...”⁴⁸

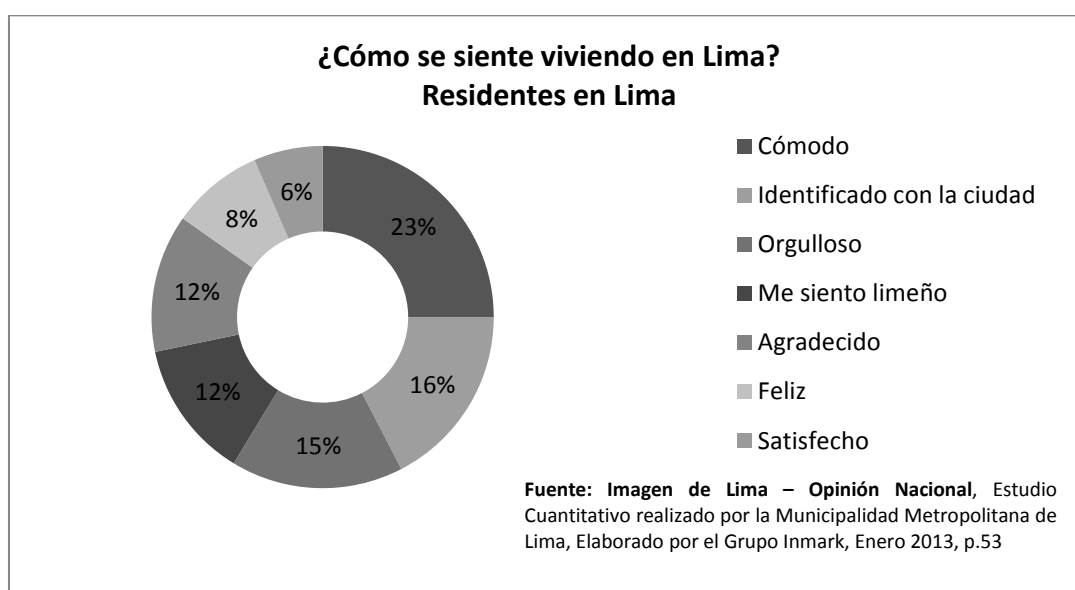
En este sentido, resulta indispensable descubrir cuál es la esencia de la marca Lima y su propuesta de valor, entendiéndose por esta última los atributos más valorados de la ciudad capital por turistas e inversionistas que contribuyan a diferenciarla respecto a otros destinos y motiven su inserción competitiva en el mercado nacional e internacional. La primera conclusión del diagnóstico desde la perspectiva del *branding* dirigida a conocer y entender las percepciones y atributos asociados a la ciudad capital es que *la identidad de Lima es la no identidad*. La encuesta de Ipsos Perú⁴⁹ publicada en el diario El Comercio en enero de 2013, indica que el 52% por ciento de los entrevistados nació en Lima y el 48% en otro lugar, precisando que el 70% de este 48% declaró no sentirse limeño.

⁴⁸ Nigel Morgan, Annette Pritchard, Roger Pride, **Destination branding creating the unique destination proposition**, Edit. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002, p.11

⁴⁹ Ipsos Perú es una compañía de investigación de mercados de origen francés con presencia en más de 80 países. **Ipsos Perú**, anteriormente conocida como Ipsos APOYO, desarrolla su actividad mediante cuatro unidades de negocio: Marketing (innovación y marcas), ASI (investigación publicitaria), Loyalty (satisfacción y lealtad del cliente) y Public Affairs (investigación social y reputación corporativa).



Este resultado se confirma en el Estudio Imagen de Lima – Opinión Nacional en el que el 16% del total de entrevistados residentes en Lima en su primera mención indican sentirse identificados con su ciudad y un reducido 12% responden sentirse limeños.



Surge por tanto, la necesidad de crear un sentimiento de “*limeñismo*”, a partir de un elemento que una y cohesione a los limeños motivándolos a que quieran y cuiden su ciudad, ¿Pero el *branding* como estrategia de comunicación puede contribuir a alcanzar este objetivo?

¿La marca Lima podría ser capaz de crear arraigo? En otras palabras, ¿Es posible que un proyecto de marca pueda contribuir a crear raíces, lazos de unificación y vinculación con la cosas y entre las personas de distintos orígenes que habitan en la ciudad capital? Robert Cevero, Profesor del Departamento de Planeamiento Regional y de Ciudad de la Universidad de California, Berkeley, manifiesta cómo una marca destino contribuye a elevar la moral y generar orgullo por su lugar de procedencia: “La percepción pública de un país es importante como fuente de orgullo nacional. Invariablemente los referentes de las personas provienen de su propia identidad, de la imagen de su país”⁵⁰. En esta misma línea de pensamiento, Wally Olins⁵¹ experto en la tarea de desarrollar marcas comenta sobre la capacidad de una estrategia de *branding* para sentirse parte integrante de un grupo y manifestar su adhesión al mismo:

“Todos los seres humanos necesitan identificarse con algo y tener sentido de pertenencia. Luego necesitan demostrar que pertenecen a ese determinado grupo del que se sienten parte. Cuando hablamos de marca, no es solo un negocio. Estamos hablando de la naturaleza de la condición humana. Pertenecer y demostrar que eres parte de un grupo es algo que viene desde mucho tiempo atrás.”⁵²

En línea con esta perspectiva, de la investigación realizada para el proyecto de creación de la marca Lima, se deduce que la ciudad capital no tiene una forma homogénea y que su valor radica precisamente en esa diversidad, en el hecho que coexisten varias Limas. En otras palabras, se habla de una ciudad que no tiene un solo rostro o un estilo de vida, sino muchos.

“El habitante de Lima, especialmente el del nivel A2/B1 percibe a la ciudad como diversa y multicultural por la confluencia de personas de los distintos lugares del país, los cuales han traído sus gustos y costumbres con lo cual Lima no tiene un solo rostro y estilo de vida, sino muchos. Los habitantes de otras ciudades, también perciben que Lima ha recibido migración de las

⁵⁰ FutureBrand. **Country Brand Index 2012-2013**. Documento digital publicado en www.futurebrand.com, p.7

⁵¹ Wally Olins trabajó en la creación de la marca país de Portugal, Vietnam, Polonia y Londres, es asesor de empresas líderes a nivel mundial en identidad corporativa y gestión de marcas, cuenta en su haber con doscientos cincuenta mil libros vendidos traducidos a dieciocho idiomas.

⁵² “Una marca Lima puede tener varios ejes: el mar, la comida, lo milenario”. [Entrevista a Borja Borrero, Director Creativo de Interbrand Madrid]. *El Comercio*, Lima, 23 de febrero de 2013, sección A, p.16

distintas regiones del país atraídos por las mayores oportunidades, pero no llegan a notar el efecto de la multiculturalidad.”⁵³

“O sea, yo lo definiría como un montón de gente de diversas zonas, culturas del Perú presentes aquí, que se están mezclando, pero que todavía no terminan de mezclarse.”⁵⁴

A esta aseveración contribuye, la respuesta de expertos entrevistados y de los participantes en los grupos focales realizados a quienes se les invitó a proponer un eslogan⁵⁵, que sintetice lo que es Lima, surgiendo frases en torno al concepto de una ciudad diversa y multicultural (Cuadro N° 11).

Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima		
Cuadro N°11		
Lima	Arequipa	Huancayo
“Lima la diversa”	“Lima la capital de la diversidad”	“Lima multicultural”
Fuente: Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima, Estudio Cualitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, 2013, p.26		

A las estadísticas indicadas más arriba, se suman los resultados del Estudio Imagen de Lima – Opinión Nacional (Cuadros N°12 y N°13), en el que tanto residentes en Lima como en provincias resaltan la *diversidad cultural* como el primer atributo asociado a Lima. Lo mismo ocurre con el Estudio Imagen Lima – Potenciales Extranjeros (Cuadro N°14) en el que los potenciales turistas de Estados Unidos de Norteamérica asocian el concepto de diversidad cultural a la ciudad de Lima, antes que a su historia milenaria o a su clima previsible carente de lluvias intempestivas.

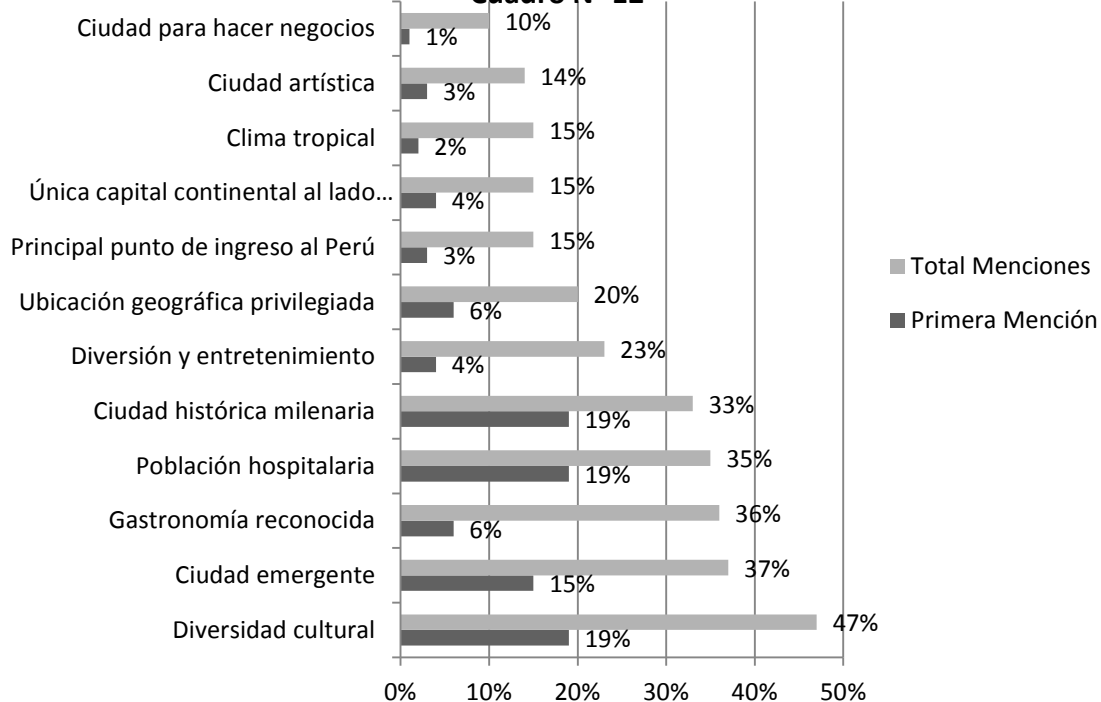
⁵³ Grupo Inmark. **Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima. Informe del estudio cualitativo realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en Arequipa, Lima, Huancayo y Trujillo.** Enero 2013, p.8

⁵⁴ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a Expertos. **Transcripción de la entrevista a Rolando Arellano, Presidente del Directorio de Arellano Marketing**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 2

⁵⁵ Eslogan o lema publicitario es una frase identificativa que contribuye a resumir o representar en un dicho, los principales beneficios, valores diferenciales y personalidad de un producto o una marca.

Atributos que se asocian con Lima
Residentes en Lima

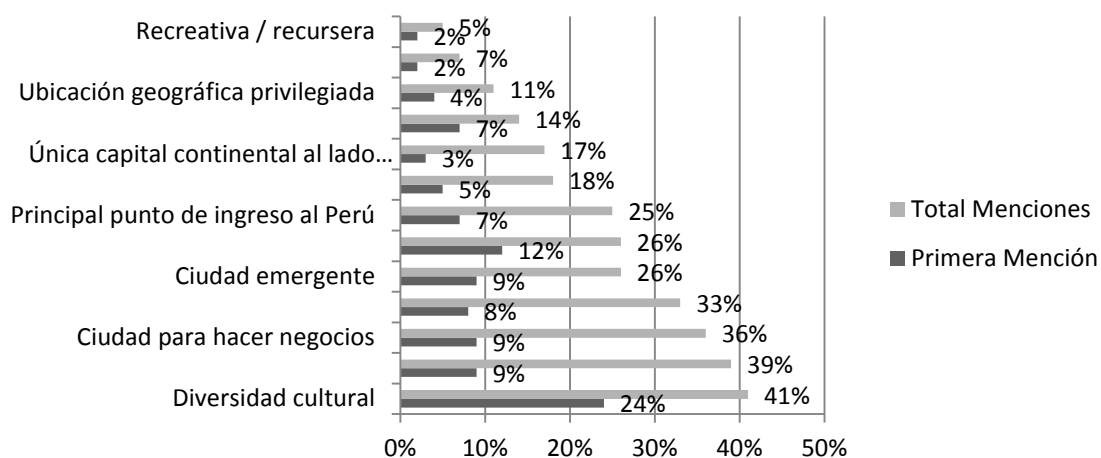
Cuadro N° 12



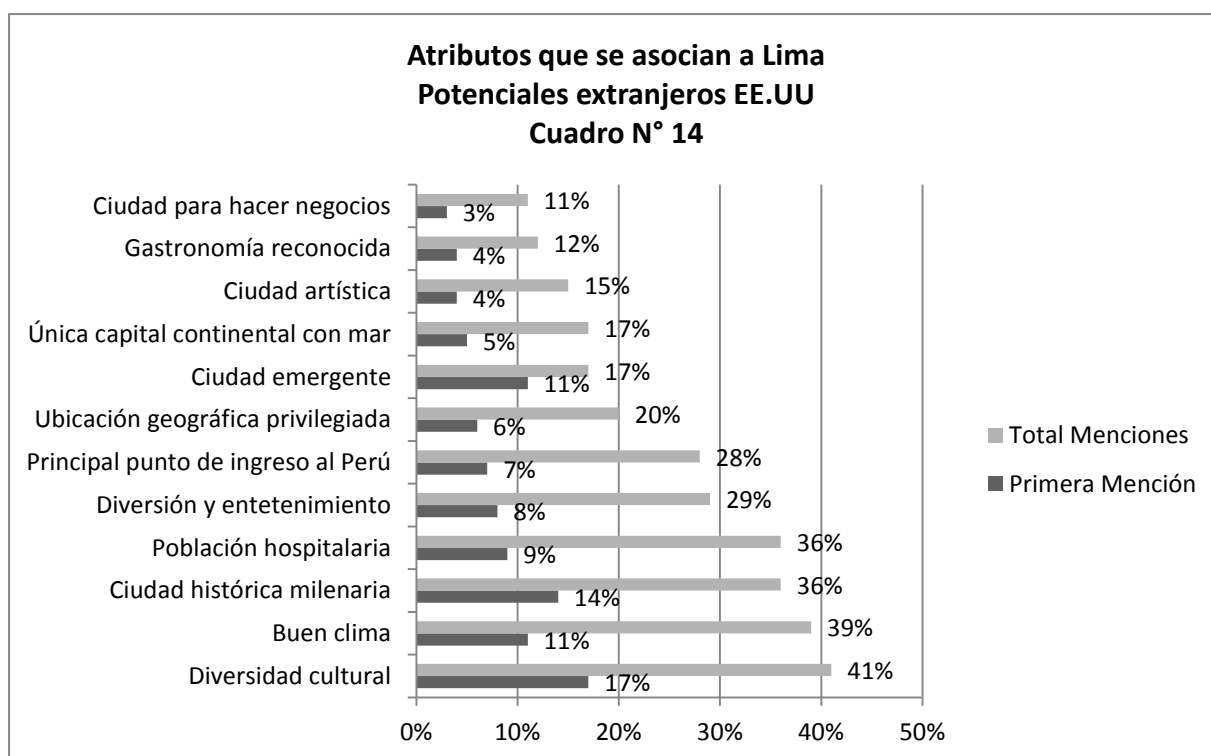
Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional, Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.50

Atributos que se asocian con Lima
Residentes en provincias

Cuadro N° 13



Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional, Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.51



Fuente: Imagen de Lima – Potenciales Extranjeros, Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.43

Este concepto de *diversidad cultural* que forma parte de las percepciones generales sobre Lima, se materializa en la *gastronomía* como una de las principales características diferenciales de la ciudad mencionada por las audiencias limeñas y nacionales. A esta relación entre multiculturalidad y cocina peruana, hace referencia el cocinero, escritor y empresario peruano e importante promotor de la culinaria peruana, Gastón Acurio, en su libro “500 Años de Fusión” en el que recoge recetas de las tres regiones del Perú con gran variedad de insumos producto de los 98 climas distintos que hay en nuestro país y la influencia culinaria de Europa, Asia y África producto del mestizaje; “La biodiversidad, la multiculturalidad, la creatividad, el compromiso y la integración social llevarán a la cocina peruana a consolidar su presencia en el mundo en 25 años.” ⁵⁶ Asimismo, Mariano Valderrama, Vicepresidente de la Asociación Peruana de

⁵⁶ <http://gastronomicoperu> (17.11.2013 / 09.12 p.m.), mayo 8 de 2013

Gastronomía-APEGA, sintetiza las fortalezas de la ciudad como capital gastronómica en el siguiente comentario:

“Creo que Lima tiene una tradición de dulces, de comidas, pero en los últimos tiempos se ha consolidado como un centro gastronómico....Una de las potencialidades es la mezcla de sabores, está muy asociada al proceso de migración. Lima es, lo que podríamos llamar en términos de Arguedas, todas las sangres, todos los sabores del Perú”⁵⁷

Un segundo hallazgo está relacionado a la percepción de Lima como una ciudad en proceso, que se está forjando, una Lima que se está transformando y que tiene gran potencial. Un ciclo transformacional que alcanza también a la economía y que se traduce en más oportunidades de crecimiento y negocio. Atributos asociados a una *ciudad pujante, emergente, poderosa, competitiva*, en definitiva una ciudad líder y no seguidora:

“El empuje y hospitalidad de la gente que ha permitido levantar ciudades en el arenal y crear riqueza casi de la nada. Es el soporte de la posibilidad de progreso.”⁵⁸

“En los últimos años, el residente de Lima ha observado la modernización urbanística de la ciudad a partir del impulso inmobiliario, de la inversión en grandes centros comerciales...y algunos signos de avance en el transporte público... se visualiza un futuro prometedor que se relaciona con la percepción de una ciudad que ya está en transformación. Para la gente de las demás ciudades, Lima no está estática, está creciendo al igual que el resto del país....”⁵⁹

Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima Cuadro N° 15		
Lima	Trujillo	Huancayo
“Lima está creciendo crece tú con ella”	“Lima oportunidad para todos” “Lima ciudad de mejor progreso”	“Lima ciudad del éxito” “Lima progresista” “Lima emprendedora”
Fuente: Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima, Estudio Cualitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, 2013, p.26		

⁵⁷ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a Expertos. **Transcripción de la entrevista a Mariano Valderrama, Vicepresidente de la Asociación Peruana de Gastronomía, APEGA**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 1

⁵⁸ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a Expertos. **Informe de Estudio Cualitativo** realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 5

⁵⁹ **Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima**, ibídem., p. 7,8, 10

Otra característica propia de Lima que arroja la investigación está relacionada a una *ciudad de contradicciones, antagonismos y contrastes*; lo bonito frente a lo feo, el éxito versus la frustración, lo cálido y hospitalario frente a lo agresivo y hostil, lo inclusivo versus lo excluyente, lo competitivo versus lo conformista, lo tradicional versus lo moderno:

“Otro tema central es la percepción de una ciudad de carácter ambivalente, por un lado receptiva (sociable, extrovertida, adopta hijos) y por otro lado estresante (bulliciosa, explosiva), hostil y poco confiable (ambicioso, no transparente, marginador, racista).”⁶⁰

“... hay mejores puestos laborales y con mejor remuneración pero a cambio está el estrés, la rutina, el bullicio...”⁶¹

“... la heterogeneidad impresionante que tiene la ciudad... pasar de un barrio a otro y darse cuenta que en un barrio hay gente que está mejorando y una cuadra más allá es gente que está desmejorando.”⁶²

“...la posición entre lo moderno y lo histórico, el valor no es solo la ciudad moderna ni patrimonial si no la combinación de las dos cosas, eso sería la diferencia.”⁶³

Por último, un elemento que define la identidad de la ciudad de Lima es el mar, se trata de la única capital de América continental con mar. No obstante, si bien esta característica constituye un diferencial, no es elegida como veremos más adelante, como argumento central de la nueva marca Lima, toda vez que ante la competencia en un contexto global existen otras ciudades en el mundo (Barcelona, Sao Paulo, Singapur, Lisboa) con el atractivo del mar e infraestructura portuaria como reclamo para el potencial turista e inversionista.

“Da la sensación que Lima envuelve el mar.”⁶⁴

“Tenemos el mar que es extraordinario, la bahía de Lima que es extraordinaria...tenemos el puerto”⁶⁵

⁶⁰ **Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima**, ob. cit., p.17

⁶¹ **Percepciones Ciudadanas sobre la Ciudad de Lima**, ibídem., p.17

⁶² Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a Expertos. **Transcripción de la entrevista a Julio Cotler**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 2

⁶³ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a Expertos. **Transcripción de la entrevista a Natalia Majluf, Directora del Museo de Arte de Lima**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p.11

⁶⁴ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a Expertos. **Transcripción de la entrevista al arquitecto Reynaldo Ledgard**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 5

⁶⁵ Grupo Inmark. Marca Lima Entrevistas a Expertos. **Transcripción de la entrevista al arquitecto Emilio Soyer**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 3

“El tener el mar al frente. Para los tablistas y turistas es increíble tener las olas a cinco minutos acá en Miraflores o a treinta minutos si te quieres ir más al sur”⁶⁶

2.4.6. Aspectos negativos asociados a Lima

Los estudios cualitativos y cuantitativos realizados sobre Lima, permitieron identificar una serie de aspectos negativos asociados a la ciudad capital; vida agitada, contaminación, falta de civismo, corrupción, centralismo, desorden, falta de limpieza y planificación urbana, sin embargo, dichos factores no jugarían un rol determinante para desalentar el deseo de visitar Lima. Por el contrario, los resultados de la investigación arrojan que *la inseguridad, el caos vehicular y la falta de una buena infraestructura de transporte público* constituyen los principales frenos para la atracción de flujo turístico e inversiones hacia este destino.

La *inseguridad ciudadana* marcada por la delincuencia es el atributo negativo más fuertemente asociado a la ciudad de Lima por las audiencias evaluadas. La encuesta Lima Cómo Vamos 2012⁶⁷ arroja como resultado que cinco de cada diez habitantes de Lima, se sienten inseguros en sus propios barrios. Asimismo, el estudio de Imagen de Lima – Opinión Nacional muestra que este aspecto frena la ampliación de la estadía del viaje al 51% de los entrevistados.⁶⁸ Este hallazgo resulta relevante tomando en cuenta que los actuales y potenciales viajeros tanto nacionales (con mayor incidencia en los residentes en provincias) como extranjeros, consideran que la característica de la *seguridad* es la más importante a la hora de definir a una ciudad como “ideal” (Cuadros N° 16, N°17 y N°18).

⁶⁶ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a Expertos. **Transcripción de la entrevista al deportista nacional Javier Swayne**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 2

⁶⁷ Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú-PUCP. **Encuesta Lima Cómo Vamos, Lima, noviembre 2012**. Documento digital publicado en www.limacomovamos.org, p. 20

⁶⁸ **Imagen de Lima – Opinión Nacional**, ibídem., p. 26

Aspectos para ser conocida como ciudad ideal Residentes en Lima. Total menciones Cuadro N°16	
Seguridad	72%
Población hospitalaria	37%
Gastronomía destacada	28%
Moderna y cosmopolita	27%
Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.28	

Aspectos para ser conocida como ciudad ideal Residentes en provincias. Total menciones Cuadro N° 17	
Seguridad	84%
Moderna y cosmopolita	30%
Entretenimiento	20%
Oportunidades para realizar compras	19%
Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.28	

Aspectos para ser conocida como ciudad ideal Potenciales visitantes extranjeros. Total menciones Cuadro N° 18				
	Santiago	Bogotá	Sao Paulo	Ciudades EEUU
Seguridad	49%	49%	51%	32%
Paisajes naturales (playas o campo)	42%	29%	25%	21%
Valor del tipo de cambio favorable	27%	7%	17%	15%
Buena infraestructura hotelera y otros servicios turísticos	26%	39%	48%	22%
Buen clima (templado, sin precipitaciones)	25%	17%	18%	28%
Expresiones tradicionales y propias de su cultura	22%	12%	13%	18%
Conectividad y accesibilidad del destino	17%	12%	13%	15%
Gastronomía destacada	17%	18%	14%	14%
Moderna y cosmopolita	15%	16%	10%	17%
Entretenimiento (parques de diversión, discotecas, bares, cines)	14%	18%	17%	17%
Población hospitalaria	13%	23%	26%	27%
Oportunidad para realizar compras	9%	10%	13%	15%
Oferta de actividades de deporte y aventura	7%	5%	4%	15%
Distancia entre residencia y el destino a visitar	6%	6%	7%	12%
Adecuado manejo del idioma (español e inglés)	6%	12%	11%	12%
Tener buen clima para las inversiones	2%	15%	6%	11%
Sede de las empresas más importantes del país	1%	10%	4%	8%
Fuente: Imagen de Lima – Potenciales Extranjeros , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p. 21,22				

Como se deja traslucir líneas más arriba, además de la inseguridad ciudadana, el *caos vehicular* y la *falta de una buena infraestructura de transporte público* son atributos negativos fuertemente asociados a la ciudad de Lima que constituyen una barrera tanto para la atracción de turistas como de inversionistas. Según la Encuesta Lima Cómo Vamos 2012, la percepción del transporte público como un problema en la ciudad se ha incrementado de 45.9% en el 2011 a 49.7% en el 2012 ⁶⁹. Ante la pregunta sobre ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al escuchar sobre la ciudad de Lima? dirigida a los residentes en la capital y en provincias, el tráfico y caos vehicular aparecen como segunda referencia en ambos casos (Cuadros N° 19 y N° 20).

⁶⁹ Encuesta Lima Cómo Vamos 2012, ibídem., p. 12

Lo primero que se le viene a la mente al escuchar Lima Residentes en Lima. Total menciones Cuadro N° 19	
Centro histórico/Centro de Lima	19%
El tráfico vehicular/caos vehicular	17%
Parques / plazas	17%
Delincuencia inseguridad	15%
Capital del Perú	15%
Palacio de gobierno	13%
Suciedad/desorden	12%
Negocios/centros comerciales / ambulantes	10%
Gastronomía / variedad de comidas / restaurantes	10%
Ciudad moderna / grande / gran metrópoli	9%
El Paseo de las Aguas	7%
Gente trabajadora / gente emprendedora	7%
Iglesias / catedrales	7%
Bastante infraestructura (hoteles, carreteras, desarrollo urbano, etc.)	7%
Ciudad de los Reyes	6%
Dulces típicos	4%
Ciudad entretenida / divertida	4%
Playas / mar	4%
Zoológicos / parque de las leyendas	3%
El distrito de Barranco	3%
Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p. 34	

Lo primero que se le viene a la mente al escuchar Lima Residentes en Provincias. Total menciones Cuadro N° 20	
Delincuencia / inseguridad	19%
El tráfico vehicular / caos vehicular	17%
Ciudad entretenida / divertida	17%
Negocios / centros comerciales / ambulantes	15%
Ciudad moderna / grande / Gran Metrópoli	15%
Suciedad / desorden	13%
Capital del Perú	12%
Ir de compras	10%
Contaminación / cielo gris	10%
Bastante infraestructura (hoteles, carreteras, desarrollo urbano, etc.)	9%
La familia (pareja, hijos, etc.)	7%
Oportunidad laboral / posibilidad de inversiones	7%
Una ciudad caótica / congestionada / bulliciosa / ciudad de mucho movimiento	7%
Zoológicos / Parque de las Leyendas	7%
Playas / mar	6%
Turismo	4%
Demasiada gente / gran población	4%
Clima variable	4%
Parques / plazas	3%
El Paseo de las Aguas	3%
Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p. 35	

La debilidad de no contar con una buena infraestructura de transporte público es explicada en detalle por los residentes en provincias quienes indican que el tiempo y el dinero que consumen en recorrer distancias largas podría ser destinado a la visita de atractivos turísticos, pues se ven obligados a tomar más de una línea de autobús o al uso de taxis que cuestan el triple o el cuádruple respecto a los taxis en provincias⁷⁰. Asimismo, en las entrevistas realizadas a expertos en las distintas disciplinas, cuando se les pregunta por las oportunidades para el turismo, responden sobre la necesidad de facilitar el transporte con unidades de servicios turísticos públicos que lleguen sobre todo a los museos y atractivos de los circuitos más visitados, así como la creación de un verdadero Metro para Lima⁷¹. Por otro lado, el factor transporte también surge como una barrera para atraer inversionistas a la ciudad, ante la pregunta ¿Qué diría de Lima como una ciudad competitiva en el rubro de inversiones? los expertos en economía entrevistados hacen referencia a este aspecto:

“Cuando me dices competitiva se me viene a la cabeza, sé que va a sonar como obvio, pero es deficiencia en transporte, en seguridad...”⁷²

“Cuando una ciudad se vuelve competitiva en términos de inversiones, generalmente parte porque hay una buena oferta y demanda local, hay una buena dinámica de mercado, pero además porque la ciudad provee los elementos que permiten que esa dinámica se exprese de manera eficiente, y para que esa dinámica se exprese de manera eficiente, tiene que haber infraestructura...no tenemos una vía de comunicación rápida, no tenemos un sistema de transporte masivo eficiente...más vías de comunicación ayudan a que la productividad mejore y es un ingrediente importantísimo para la economía.”⁷³

Desde la perspectiva exclusivamente de inversiones, según Alfredo Sillau –especialista en la administración de fondos de inversión- una ciudad competitiva en el rubro de inversiones

⁷⁰ **Percepciones ciudadanas sobre la ciudad de Lima**, ibídem., p. 16

⁷¹ **Marca Lima entrevistas a expertos**, ibídem., p. 9

⁷² Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al economista Lizardo Miranda, Gerente General de AC Capitales SAFI**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 1

⁷³ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al economista Alfredo Sillau, Gerente General de Faro Capital SAFI**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 1, 2,3

implica estar en un mercado de capitales desarrollado, lo que se traduce en una regulación adecuada, según este experto se han logrado importantes progresos en dicho frente pero ciudades como Santiago de Chile o Bogotá llevan a Lima una considerable ventaja. Para el economista Lizardo Alzamora otro desincentivo son las trabas administrativas y la manera como el inversionista tiene que lidiar con el aparato estatal, lo que constituye una barrera más que un facilitador para la inversión⁷⁴.

Los aspectos negativos asociados a Lima -tanto los que influyen en la percepción general sobre la ciudad, como los que constituyen barreras importantes en la atracción de viajeros e inversionistas- conforman un primer reto para el *producto Lima*, que deberá incorporar a su política la solución a estos problemas. De la misma manera, dichos factores, plantean un desafío para la estrategia de la nueva marca ciudad que deberá encontrar los argumentos para neutralizar estas barreras al flujo turístico y de inversión. En el marco de estas ideas, Toni Puig, especialista en gestión cultural y marketing urbano⁷⁵, acuña el concepto de *rediseño de una ciudad de marca* que supere las expectativas de sus ciudadanos y de los no ciudadanos. El autor habla de una *marca que crea ciudad de valor*, de allí la importancia de comprender las barreras de las distintas audiencias antes de emprender el diseño de una estrategia efectiva de marca ciudad. Se trata de un proyecto que necesariamente debe contemplar un proceso de transformación urbana, más allá del factor meramente comunicacional, que convierta los pasivos en activos con miras a construir valor de marca centrado en beneficios tangibles, calidad y confiabilidad para el turista, el inversionista y los residentes.

Este desafío implica innovar el portafolio de inversiones de la ciudad o país, convertir recursos en productos turísticos, dotándolos de los servicios necesarios para que el viajero pueda satisfacer plenamente sus actividades y motivaciones turísticas; crear nuevas historias sobre los

⁷⁴ **Marca Lima. Entrevistas a Expertos**, Transcripción de la entrevista al economista Lizardo Miranda, ibídem., p. 6

⁷⁵ Puig Toni, **Marca ciudad: cómo rediseñarla para asegurar un futuro mejor para todos**, Edit. Paidós, Barcelona, 2009, p.15,18

atractivos de un destino que capturen la atención y despierten emociones en los distintos segmentos de turistas; estudiar cómo van cambiando los hábitos de consumo de los viajeros para ofrecer productos innovadores a la medida de la demanda y distintas opciones de uso; acercar el producto turístico al consumidor a través de los canales correctos de comercialización directos e intermediados (agencias de viaje y operadores turísticos), conocer y aprovechar los puntos de contacto y medios de comunicación con inversionistas y turistas

En el artículo publicado en el *Journal of Travel Research*, revista de investigación para viajes, Carmen Blein, Stuart E. Levy y J. R. Brent Ritchie⁷⁶ subrayan la importancia de garantizar una experiencia de calidad; “...se debe entender una marca desde la perspectiva del consumidor...una efectiva política de marca destino asegura a los visitantes experiencias de calidad...” Pero la responsabilidad de alcanzar este objetivo no solo recae en la Municipalidad Metropolitana de Lima, gestora de la creación de la nueva marca ciudad, ésta trasciende y requiere de la acción integrada de muchos otros actores; el Ministerio del Interior, las municipalidades distritales y las juntas vecinales en el frente de seguridad ciudadana, el Ministerio de Economía junto a la Superintendencia del Mercado de Valores y la Superintendencia de Banca y Seguros encargados de mejorar la regulación que atraiga inversión, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones en el área de transporte público, son algunos ejemplos. En este sentido, Jim Meszaros opina que es importante involucrar a los actores clave en los esfuerzos para convertir la visión de la ciudad en realidad sentando las bases respecto a cómo cada uno de ellos va a contribuir a alcanzar esa visión⁷⁷.

⁷⁶ Blain, C., Stuart, E. L. and Ritchie, J. R. B., **Destination branding: insights and practices from destination management organizations**, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, No. 4, 2005, pp. 330.

⁷⁷ **María del Rocío Merino Loredó**. Entrevista realizada el 19 de septiembre de 2012 a **Jim Meszaros**, Vicepresidente Ejecutivo-Internacional de la empresa Weber Shandwick, una de las empresas más importantes de Relaciones Públicas del mundo, parte integrante del Grupo de comunicaciones Interpublic; ha participado como asesor de imagen del Gobierno Nacional de Méjico.

2.4.7. La oferta relevante de Lima como destino turístico y de inversiones

Los principales atractivos turísticos de Lima mencionados por residentes en provincias y en la ciudad capital, están asociados al patrimonio cultural representado principalmente por el centro histórico y sus atractivos; Palacio de Gobierno y la Catedral. En segundo lugar aparece como respuesta los parques y plazas, en especial el Circuito Mágico del Agua y el Parque de las Leyendas (Cuadros N° 21 y N° 22).

Atractivos Turísticos Cuando Piensa en Lima Residentes en Lima /Total menciones Cuadro N° 21	
El centro histórico	65%
Parque de las Aguas	54%
El palacio de gobierno	53%
La catedral	52%
El parque de Las Leyendas	28%
Larcomar	23%
Los museos	21%
Las huacas/sitios arqueológicos	10%
Los parques	7%
El distrito de Barranco	7%
Las iglesias	3%
Las playas	3%
El cerro San Cristobal	2%
Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.38	

Atractivos Turísticos Cuando Piensa en Lima Residentes en Provincias /Total menciones Cuadro N°22	
Parque de las Aguas	67%
El parque de Las Leyendas	61%
El centro histórico	39%
El palacio de gobierno	38%
La catedral	35%
Larcomar	31%
Los museos	14%
El distrito de Barranco	12%
Las huacas/sitios arqueológicos	9%
Las playas	4%
Los parques	2%
Fuente: Imagen de Lima – Opinión Nacional , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.39	

De la misma forma, las estadísticas que arroja el estudio dirigido a los potenciales visitantes extranjeros (Cuadro N°23), coinciden en afirmar que el centro histórico y los atractivos turísticos asociados al patrimonio cultural de la ciudad, constituyen el principal atractivo turístico de Lima.

Atractivos Turísticos Cuando Piensa en Lima Potenciales visitantes extranjeros. Total menciones Cuadro N°23				
	Santiago	Bogotá	Sao Paulo	Ciudades EEUU
Centro histórico	58%	66%	65%	55%
Museos	48%	47%	40%	47%
Catedral	41%	36%	30%	38%
Huacas/Sitios arqueológicos	40%	34%	49%	34%
Iglesias/Conventos	39%	35%	26%	32%
Palacio de gobierno	34%	28%	19%	23%
Puente de los suspiros	17%	14%	12%	15%
Circuito Mágico del Agua	13%	18%	23%	22%
Parque de las Leyendas	11%	22%	22%	28%
Costa Verde	10%	12%	15%	36%
Barranco	8%	4%	5%	21%
Caballos de Paso de Mamacona	5%	8%	10%	21%
Larcomar	-	5%	3%	10%
Parque Kennedy	5%	5%	8%	21%
Fuente: Imagen de Lima – Potenciales Extranjeros , Estudio Cuantitativo realizado por la Municipalidad Metropolitana de Lima, Elaborado por el Grupo Inmark, Enero 2013, p.30				

En lo que se refiere a la oferta de Lima como destino de inversiones, las fortalezas determinantes que hacen a la ciudad capital atractiva para las inversiones la conforman la política macroeconómica peruana. La buena dinámica y estabilidad económica a nivel país se extrapola a la ciudad de Lima desde la perspectiva del inversionista nacional y extranjero.

“El hecho de estar en la capital del Perú no más ya te da un punto a favor, porque el Perú está visto internacionalmente como un país que crece, está manejado ordenadamente....lo relevante para el inversionista es el aspecto macroeconómico, que el país esté inserto en un sistema que a uno le permita

desarrollar sus emprendimientos con cierta libertad, eso es lo que es importante.”⁷⁸

“...generando un círculo virtuoso en Lima y en el Perú en general, crecimiento, bonanza, atractivos para la inversión, crecimiento en la demanda, nivel de endeudamiento de las empresas y las personas razonables, sistema financiero muy sólido, todo eso me dice que es un buen lugar, aquí están pasando cosas buenas...”⁷⁹

Desde el punto de vista del ciudadano residente en la capital y en provincias, Lima es vista como un lugar con posibilidad de hacer negocios, de capturar demandas de productos y servicios, se percibe que la población en la ciudad capital va a gozar de una capacidad de ahorro y crecimiento patrimonial relevante, a esto se suma el cada vez mayor acceso a financiamiento que se traduce en un aumento del poder adquisitivo y capacidad de consumo.

“El que Lima sea percibida como una ciudad que atrae inversiones se fundamentaría en lo siguiente: capacidad adquisitiva de la población...estabilidad económica del país, crecimiento de la ciudad y nuevas necesidades...respeto a la inversión extranjera, buenas condiciones a partir de los TLC, el Perú está de moda, nos vende bien la Marca Perú, la actitud favorable para recibir a los extranjeros en general”⁸⁰

“Poder del comercio: concentra el comercio de todo el país, no sólo es para pasear sino para hacer negocio”⁸¹

Por otro lado está el hecho de ser una ciudad con un puerto, al lado del mar y con una comunicación abierta hacia el Pacífico, esto hace de Lima un eje central en Latinoamérica desde el punto de vista geográfico. En la etapa de la investigación dirigida a expertos, cuando se pregunta por las fortalezas de la ciudad capital, los entrevistados hacen referencia a su ubicación

⁷⁸ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al economista Alfredo Sillau, Gerente General de Faro Capital SAFI**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 4,5

⁷⁹ Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al economista Lizardo Miranda, Gerente General de AC Capitales SAFI**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p. 4

⁸⁰ Grupo Inmark. **Percepciones ciudadanas sobre la ciudad de Lima. Informe del estudio cualitativo realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en Arequipa, Lima, Huancayo y Trujillo**. Enero 2013, p. 21

⁸¹ **Percepciones ciudadanas sobre la ciudad de Lima**, ibídem., p.14

geográfica privilegiada “En el centro del continente, a pocas horas de todas las ciudades de Sudamérica, punto de conexión frecuente, conectada por aire, mar y tierra”.⁸²

2.4.8. Análisis de las Mejores Prácticas

Adicionalmente a la realización de estudios cualitativos y cuantitativos, se analizó la situación actual de cinco marcas ciudad. Para su elección, se tomaron en cuenta dos principales criterios; a) Que constituyan marcas ciudad poderosas⁸³ de Latinoamérica, Europa y Asia con plataformas estratégicas bien articuladas, b) El análisis de casos no solamente enfocados en la promoción del turismo sino también de la inversión.

A partir de estas premisas se analizaron las marcas de Bogotá, Seúl, Río de Janeiro, “Invest in Spain” y Londres, siendo el resultado de este ejercicio parte del diagnóstico final y punto de partida para el desarrollo de la estrategia de la marca Lima:

2.4.8.1. Bogotá:

La lección principal después del análisis de la marca Bogotá es su falta de capacidad para vincularse con la promesa y herencia de la marca Colombia. No establece asociaciones claras que contribuyan con su aporte a fortalecer y aprovechar sinergias en turismo e inversiones entre la marca país y la marca ciudad. Asimismo, la estrategia para Bogotá muestra estar basada en el concepto de la “Mega diversidad”, un reclamo ya utilizado por otras marcas en la región, así como en valores como “Grandeza”, “Crecimiento”, “Optimismo” que no aprovechan la

⁸² Grupo Inmark. Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Informe de estudio cualitativo** realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013, p.5

⁸³ Según el Country Brand Index elaborado por la empresa FutureBrand, son siete factores los que hacen a una marca destino poderosa; a) Conocimiento: El nivel de conocimiento de las audiencias sobre el destino, b) Familiarización: Cuán bien la gente conoce el destino y su oferta, c) Asociaciones: Qué cualidades surgen en la mente de la gente cuando se hace referencia al destino, d) Preferencia: A qué nivel la gente prefiere el destino en cuestión en relación con otros, e) Consideración: En qué grado el destino se considera entre las opciones a barajar en caso de viaje, cuánto se está dispuesto a pagar o a invertir para visitar el lugar, f) Decisión: Hasta qué punto la gente visita el destino y establece una relación comercial con el mismo, g) Compromiso: El grado de recomendación del destino a familiares, amigos o colegas.

comunicación heredada asociada a valores como “Pasión”, “Calidez” y “Energía” tradicionalmente asociados a Colombia y los colombianos⁸⁴. Al respecto cabe mencionar, que este tipo de enfoque resta capacidad para que los esfuerzos de la marca país se extiendan asociativamente a su ciudad capital. Si bien las regiones y sus ciudades importantes, cuentan con una autonomía que aplica para la gestión de sus marcas buscando destacar y construir una reputación propia, sus estrategias de promoción no deberían desarrollarse de forma aislada a la marca país, sin preocuparse de mantener una imagen coherente, consistente y positiva bajo una visión nacional y no solo regional.



2.4.8.2.Seúl:

A diferencia del caso colombiano, la marca Seúl sí ha sabido apalancarse muy bien en los valores asociados al país y a su ciudad capital, logrando una retroalimentación pero sin que cada una de las marcas pierda independencia. Por otro lado, el análisis de la marca Seúl presenta como enfoque principal el crear sentido de comunidad y pertenencia (el bienestar como eje estratégico), haciendo que los ciudadanos se conviertan en aliados y en sus principales embajadores. No obstante, en el plano de gestión de la marca sus responsables crean un número excesivo de aplicaciones de la marca ciudad, lo que contribuye a generar confusión, incrementa el presupuesto y resta consistencia y cohesión en la estrategia de marca.⁸⁵ Para graficar esto último, en el ejemplo de más abajo vemos que la identidad visual de la marca Seúl no es única ni uniforme en los diferentes canales de comunicación, esta no se expresa como un elemento

⁸⁴ Interbrand. **Benchmark para la marca Lima**. Informe realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, diciembre, 2012, p. 8-20

⁸⁵ **Informe Benchmark para la marca Lima**; ibídem, p. 21-32

integrador. Esta desviación en la aplicación resta fuerza a la marca y contribuye a la dispersión, lo lleva a preguntarse ¿Cuál es la identidad visual definida para Seúl ? ¿Cuáles son las reglas para su aplicación?.



Aplicaciones distintas le restan coherencia y consistencia a la marca Seúl restándole fuerza

2.4.8.3.Río de Janeiro:

La nueva marca Río de Janeiro se asemeja a través de su diseño a una marca registrada y a través de su comunicación se vincula a los Juegos Olímpicos y al Mundial de Fútbol a realizarse en esa ciudad en el año 2014, eventos que inyectan a la marca capacidad para atraer inversiones y turistas, a la vez que la asocia con valores típicos de este tipo de gestas deportivas como “Unidad”, “Energía”, “Pasión” y “Diversidad”. Pilares de marca que al mismo tiempo se vinculan con la imagen de Brasil y de su capital, reflejando adecuadamente su personalidad y propuesta de valor. No obstante, existe una desventaja en este tipo de enfoque, al estar la comunicación ligada a eventos deportivos con una vigencia determinada, limita las posibilidades de la marca en el tiempo y no contribuye a una estrategia sostenible⁸⁶, ¿Cuál será la plataforma estratégica de Río de Janeiro después de los Juegos Olímpicos y el Mundial de Fútbol?

⁸⁶ Informe Benchmark para la marca Lima; ibídem, p. 33-43



La marca Río de Janeiro se presenta avalada por “La marca Registrada do Brasil” y por el Gobierno de Rio de Janeiro

2.4.8.4. Invest in Spain:

La misión de esta marca es promover, atraer y mantener la inversión extranjera en España, buscando posicionar a dicho país como un punto de referencia para los inversionistas extranjeros. Se trata de una marca sustentada en unos atributos arraigados a lo largo del tiempo y reconocidos mundialmente como la “Autenticidad”, “La Riqueza” junto a otros valores reforzados en los últimos años como el “Afán de Superación”. En el análisis de esta marca, destaca el manejo muy consistente de la identidad visual en todos los puntos de contacto con sus públicos objetivo, en la que los productos y personalidades españolas de fama internacional (los toros, Iberia, Rafael Nadal, la moda, el jamón serrano...) juegan un rol fundamental.⁸⁷ Es importante resaltar que en el caso de *Invest in Spain* existe una entidad formal que brinda sustento y respalda la promesa de la marca, ICEX España⁸⁸, organismo encargado de canalizar y favorecer la cooperación público-privada para atraer inversiones. Como parte de su estrategia, se definieron también aquellos sectores productivos hacia los que interesaba atraer la inversión, que en el caso de *Invest in Spain* son el Aeroespacial, Boitecnología, Farmacia y Ciencias para la Vida, Medioambiente, Automoción, Energías Renovables y Tecnologías de la Información⁸⁹. Al

⁸⁷ Informe Benchmark para la marca Lima; ibídem, p. 44-55

⁸⁸ ICEX España Exportación e Inversiones, es una institución pública empresarial de alcance nacional que tiene como objetivo promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad, así como atraer inversiones exteriores al país.

⁸⁹ <http://www.investinspain.org/invest/es/sectores/index.html> (31.12.2013 / 05:53 p.m.)

respecto, cabe mencionar que el proyecto de la marca Lima deberá también plantearse la creación de un ente de promoción para el turismo y las inversiones, que contemple un modelo de gestión así como un plan de negocios y financiación que garantice su sostenibilidad y sume al objetivo de construir una mejor ciudad para visitar, para vivir y para invertir. Asimismo, la ciudad capital deberá crear un portafolio de inversiones que corresponda a su visión de futuro, como por ejemplo, la recuperación de espacios públicos, la mejora de la infraestructura turística o la reforma del transporte.



2.4.8.5.Londres:

La marca Londres busca promover el turismo, el estudio y la inversión basada en cuatro valores: “Histórica” 2,000 años como ciudad con una industria asentada, “Abierta” a las nuevas ideas y a la individualidad, “Ilustrada” que permite fomentar la libertad de expresión con una gran calidad de servicios educativos, y por último, “Vibrante” sustentado en una ciudad

divertida en la que el humor es parte de su encanto. En el manejo de su identidad visual el río Támesis es el hilo conductor, siendo interesante constatar la forma en que la estrategia de comunicación de la marca se ha apalancado en clichés típicos de la ciudad (buses de dos pisos, la hora del té, taxis negros con timón a la izquierda...) que acentuaban las percepciones de destino arrogante, serio y carente de originalidad, actualizándolas y convirtiéndolos en modernos iconos de la ciudad.⁹⁰ Detrás de la marca Londres, similar a lo que sucede con España está London & Partners, otro ejemplo de oficina de promoción de destino fundada en abril de 2011. Durante el primer año de creada, gracias al diseño de políticas de incentivos y ayudas estatales logró atraer 20 proyectos de inversión a la ciudad, los mismos que se tradujeron en 4,500 nuevos puestos de trabajo. Como parte de sus mecanismos de control y reporte, London & Partners cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación, dirigido a levantar información y estadísticas relacionadas al arribo de turistas y a la atracción de estudiantes e inversionistas.⁹¹

L O N D O N  N TM



El Támesis es el hilo conductor de la marca Londres



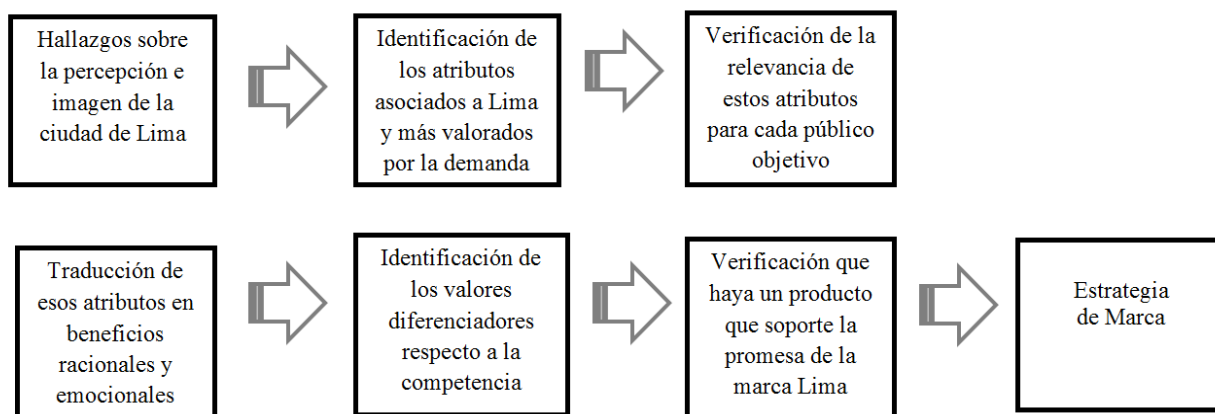
Percepciones construidas a lo largo de siglos, las moderniza y las convierte en propias

⁹⁰ Informe Benchmark para la marca Lima; ibídem, p. 56-66

⁹¹ Estrategia de London & Partners, http://vlstatic.com/l-and-p/assets/abouts-us/business_strategy.pdf (1.1.2013 / 1:30 p.m.)

2.5. LA ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE VALOR

Una marca es más que el diseño de un logotipo, al respecto el autor Marty Neumeier, menciona que “El consumidor basa sus decisiones en atributos simbólicos, el grado de confianza respecto a un producto es lo que va a determinar la decisión de compra”. Según Neumeier, “La creación de confianza es fundamental para el diseño de una marca y para ello un símbolo no es suficiente, es necesario concebir una estrategia que esté amalgamada a la creatividad”.⁹² La siguiente tarea por tanto, es crear una propuesta de valor para la capital del Perú, es decir encontrar el *espíritu único de Lima*, aquellos atributos diferenciales y más valorados por el viajero y el inversionista que constituirán el ADN⁹³ de la marca y ayudarán a construir un posicionamiento competitivo de la ciudad a nivel global. El siguiente diagrama gráfica, la metodología seguida para la creación de la plataforma estratégica de la marca Lima:



Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Plataforma de Marca Lima”, elaborado por Inmark Perú y Studioa, Febrero 2013, p. 10-21

⁹² Marty Neumeier, **The brand gap, how to bridge the distance between business strategy and design**, Edit. New Riders, San Francisco, 2005, p. 4-8

⁹³ El ADN brinda información irrepetible en cada ser, ya que la combinación de elementos se construye de manera única.

Basándose en los hallazgos obtenidos en la fase de investigación cualitativa y cuantitativa, entrevistas a líderes de opinión y el análisis competitivo que aportan conocimiento sobre la imagen y percepción actual de la ciudad capital y sus áreas de oportunidad tanto en el ámbito nacional como en el internacional, se procede a detectar y categorizar los atributos (características tangibles, verificables y medibles) de la futura nueva marca Lima. Para a partir de este ejercicio, profundizar en el diagnóstico y señalar los activos existentes de la ciudad que sean relevantes para los viajeros e inversionistas quienes conforman la principal audiencia y sobre los que debe influir la estrategia de comunicación. Los gráficos de a continuación, a partir de los informes que arrojó la etapa de investigación de mercado, identifican los atributos positivos más fuertemente asociados a la ciudad capital y subraya en mayúsculas los de mayor relevancia para la demanda.

- **SITUACIÓN GEOGRÁFICA PRIVILEGIADA, HUB DEL PACÍFICO**
- Clima estable
- “Garúa”, no llueve
- Crecimiento geográfico
- Grande, pero no inmensa
- Alta densidad poblacional que continua en aumento
- **ÚNICA CAPITAL CONTINENTAL AL LADO DEL MAR**

- Estabilidad política alta en comparación a otras ciudades de Latinoamérica
- Centro comercial e industrial
- **CIUDAD DINÁMICA, PUJANTE Y CON PERSPECTIVAS DE FUTURO**
- Ciudad en proceso de transformación, se está forjando
- Es centro de influencia y de decisiones

- Puerta de entrada al Perú
- Grandes diferencias entre las percepciones del visitante nacional y el extranjero
- Ciudad de contrastes
- **POBLACIÓN CREATIVA E INGENIOSA**
- Cuarta ciudad más visitada de Latinoamérica
- Amplia oferta turística, pero desconocida para muchos
- Limitada actividad cultural tradicional y alternativa

- Apuesta por un transporte de calidad
- Escaso orgullo limeño
- Inseguridad ciudadana
- Alta contaminación
- Poco limpia, desordenada
- Percibida como una ciudad con corrupción
- Se aprecia poca cultura cívica en sus pobladores
- Reducidos espacios de reunión pública abiertos y de zonas verdes

- **UNA RICA HISTORIA PRE - HISPÁNICA**
- Esplendor durante el virreinato
- Inmigraciones enriquecedoras
- Multiétnica, multilingüe
- **RESULTADO DE UNA AUTÉNTICA MEZCLA DE MÁS DE 3000 AÑOS**
- Impacto de la historia en todas las vertientes culturales
- **LA GASTRONOMIA COMO FRUTO DE LA MISTURA**
- Moderna y tradicional a la vez

- Aumento del interés internacional
- Un clima de negocio favorable
- Carencia en innovación y formación superior
- Lima como receptora de talento
- Accesibilidad por aire y por mar
- Principal foco de creación de empleo del Perú
- Educación superior inferior a la de otras ciudades latinoamericanas

No obstante, si bien los atributos asociados a la ciudad contribuyen a responder a la pregunta ¿Qué es Lima y qué la caracteriza como destino turístico y de inversiones?, la estrategia de marca debe formular una *promesa o propuesta de valor*, y ello requiere responder también a la siguiente pregunta; ¿Qué aporta Lima al viajero y al inversionista?. Para dar respuesta a esta segunda interrogante es necesario traducir cada uno de los atributos asociados a la ciudad en *beneficios racionales y emocionales* para nuestro público objetivo. Al respecto, el autor Joseph W. Alba menciona:

“La decisión de compra es compleja e involucra muchas opciones atractivas que difieren cada una en sus beneficios para el consumidor, la manera como un producto responde a las necesidades del mercado y a las situaciones de uso servirán de filtro en el proceso de decisión de compra.”⁹⁴

En los siguientes cuadros N° 24 y N° 25, se muestra los beneficios que encierra la ciudad de Lima, los mismos que resultan de datos objetivos y que buscan responder – ser relevantes- a lo que los viajeros, residentes e inversionistas necesitan y tratan de obtener:

⁹⁴ Joseph W. Alba, **Consumer insights: findings from behavioral research**, Edit. Marketing Science Institute, Cambridge, 2011, p.7

Relevancia de los Beneficios de la Ciudad de Lima según Público Objetivo			
Cuadro N°25			
	Habitantes	Inversionistas	Viajeros
Economía	Ciudad dinámica, pujante y con perspectivas de futuro		
Lugar	Situación geográfica privilegiada, hub del Pacífico		
	Única capital continental al lado del mar		
Cultura	Una rica historia pre-hispánica		Una rica historia pre-hispánica
	Resultado de una auténtica mezcla de más de 3,000 años		
	La gastronomía como fruto de la mistura		
Gente		Población creativa e ingeniosa	
Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Plataforma de Marca Lima”, elaborado por Inmark Perú y Studioa, Febrero 2013, p. 14			

Beneficios de la Ciudad de Lima	
Cuadro N° 24	
Atributos ¿Qué es?	Beneficios ¿Qué te aporta?
<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad dinámica, pujante y con perspectivas de futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Tierra de oportunidades • Clima de positivismo • Nuevas infraestructuras
<ul style="list-style-type: none"> • Situación geográfica privilegiada, hub del Pacífico 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad y en menos tiempo • Conexión con el mundo • Importante punto de encuentro
<ul style="list-style-type: none"> • Única capital continental al lado del mar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de riqueza • Naturaleza en entorno urbano
<ul style="list-style-type: none"> • Una rica historia pre-hispánica 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradiciones milenarias • Restos arqueológicos en la misma ciudad
<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de una auténtica mezcla de más de 3,000 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversa y multicultural • Con una amplia oferta singular
<ul style="list-style-type: none"> • La gastronomía como fruto de la mistura 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena experiencia culinaria
<ul style="list-style-type: none"> • Población creativa e ingeniosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con talento • Destino que sorprende continuamente
Fuente: Elaboración propia a partir del documento "Plataforma de Marca Lima", elaborado por Inmark Perú y Studioa, Febrero 2013, p. 17	

Como parte del ejercicio para definir el aporte de la ciudad capital a inversionistas y viajeros, se identificaron dos tipos de beneficios; aquellos primarios en los que se anclaría la propuesta de valor y a los que la situación actual de la oferta de la ciudad podía responder, y un segundo grupo de beneficios potenciales, en los que era imprescindible trabajar y/o corregir para que resulten creíbles para las audiencias.⁹⁵ El cuadro N° 26 muestra aquellos beneficios que la etapa de investigación identificó como diferenciadores y relevantes para viajeros, residentes e inversionistas, pero que aún el “*destino Lima*” no estaba preparado para hacer tangibles.

Beneficios Potenciales Cuadro N° 26		
Accesibilidad	Ciudad con Mar	Centro de Oportunidades/Negocios
El caos vehicular y la ausencia de una red de transporte público de calidad hacen que la facilidad de acceso terrestre no se haga tangible.	La ciudad vive a orillas del mar pero durante muchos años ha vivido de espaldas a él.	Se carece de un centro de congresos y ferias adecuado que sitúe a Lima como destino de reuniones de negocios y de intercambio de conocimiento
Nota: Si bien el aspecto de seguridad, es relevante para atraer viajeros e inversionistas a la ciudad, este no será recogido como elemento diferencial en la plataforma de la marca Lima que veremos más adelante, lo que explica tampoco se incluya en este diagrama.		
Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Plataforma de Marca Lima” Revisión 3, elaborado por Inmark Perú y Studioa, Febrero 2013, p. 52		

Este último aspecto, demuestra que las marcas son más que el diseño de un símbolo gráfico, una marca debe ser gestionada apuntando a garantizar que el producto soporte la promesa de venta, y que cuando el residente viva, el turista viaje o el inversionista invierta en Lima, pasen por una experiencia consistente con lo que se ofreció y con las expectativas que la estrategia de marca construyó. Una marca es un compromiso, como menciona David A. Aaker; no se trata únicamente de crear significados sino de *crear valor*, desarrollándolo y protegiéndolo en el tiempo, ejecutando estrategias pro activas desde una perspectiva de largo plazo para que

⁹⁵ Grupo Inmark Perú y Studioa. **Plataforma de marca Lima**. Informe realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Lima, febrero 2013, p. 25

su valor no decaiga ⁹⁶. Un proyecto de *branding* no empieza ni termina, por tanto con la definición de su estrategia y el diseño de su identidad visual y verbal, las marcas son entidades vivas y los equipos responsables deben trabajar constantemente en construir su valor, estudiando las fuentes generadoras de mayor reputación y aprovechando cada oportunidad para reforzar la presencia de la marca en el mercado y su posicionamiento en la mente de su público objetivo.

Continuando con la descripción de la metodología seguida para la creación de la marca Lima, una vez definidos los beneficios primarios y potenciales que aporta la ciudad capital a inversionistas y viajeros, el siguiente paso consistió en la formulación de los tres elementos centrales de la estrategia de la nueva marca Lima: posicionamiento, esencia y valores. El diagrama de a continuación grafica la plataforma única de marca y propuesta de valor de la ciudad capital:

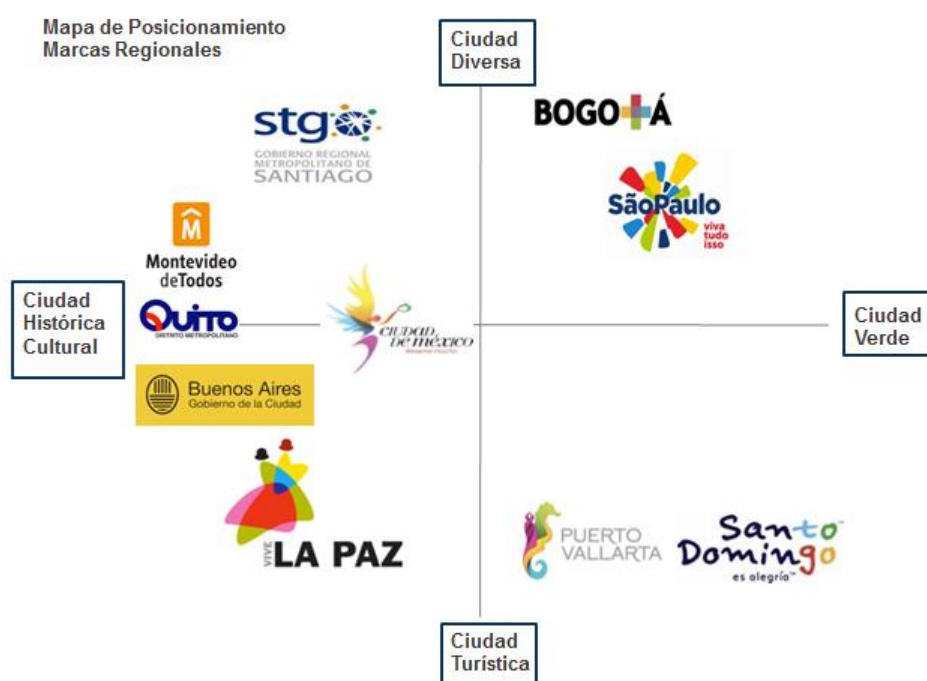
⁹⁶ David A. Aaker, **Managing brand equity**, Edit. The Free Press, Nueva York, 1991, p. 6

PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA MARCA LIMA		
ESENCIA DE MARCA: “JUNTOS SOMOS ÚNICOS”		
VALORES	POSICIONAMIENTO DE MARCA	BENEFICIOS
<p>MIXTURA</p> <p>Somos una mezcla muy rica de culturas en continua renovación y eso nos hace únicos. Acogemos como propias las influencias recibidas a lo largo de nuestra historia, uniéndolas y combinándolas; creando un crisol de culturas que conecta a nuestra gente con el Perú y el mundo.</p> <p>La mixtura es un proceso natural e inagotable que reclamamos como propio, resultado de una historia de migraciones que es parte de nuestro presente, y que invita a un descubrimiento sin fin.</p>	<p>Lima es el nexo de unión entre Perú y el mundo. Al ser puente entre culturas, Lima se ha convertido en una ciudad cosmopolita y diversa. La expresión de la multiculturalidad y pluralidad se plasma en su gastronomía, arquitectura, música, arte... que se combinan de manera armónica convirtiendo a Lima en el resultado de esta mezcla perfecta. Gracias a su estratégica ubicación geográfica y a su riqueza de recursos, Lima es desde hace siglos receptora de gente, tradiciones y costumbres procedentes de las más diversas partes del Perú y del mundo; que ha sabido combinar, adaptar y potenciar de una manera creativa y única.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversa y multicultural • Con una amplia oferta singular • Buena experiencia culinaria • Accesibilidad y en menos tiempo • Conexión con el mundo • Importante punto de encuentro • Tierra de oportunidades • Clima de positivismo • Nuevas infraestructuras • Personal con talento • Destino que sorprende continuamente • Tradiciones milenarias • Restos arqueológicos en la misma ciudad • Fuente de riqueza • Naturaleza en entorno urbano
<p>AUDACIA</p> <p>La audacia marca nuestros objetivos y dirige nuestras acciones hacia la construcción de una ciudad y un futuro mejor. Estamos siempre atentos.</p> <p>Aplicamos la creatividad para encontrar soluciones innovadoras y relevantes, que generan oportunidades únicas y diversas de triunfar y alcanzar nuestros sueños.</p> <p>Nosotros no paramos, ni nos damos por vencidos fácilmente, somos tenaces. Hemos aprendido que el esfuerzo y la determinación impulsan el éxito, y confiamos que de la mano de nuestras familias y junto a nuestros socios lo podemos lograr.</p>		
<p>ALTERNATIVA</p> <p>Lima es una ciudad extraordinaria que adopta lo contemporáneo y moderno a la vez que cobija lo auténtico y tradicional que conforma su esencia</p> <p>Una Lima orgullosa de su legado histórico y cultural de incalculable valor para la humanidad, un patrimonio único que en armonía con las opciones que ofrece la modernidad proyecta la ciudad al futuro.</p> <p>Una ciudad en constante evolución, desierto y mar, tiempo pasado y tiempo nuevo, una Lima en que todo crece y se complementa.</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Plataforma de Marca Lima” Revisión 3, elaborado por Inmark Perú y Studioa, Febrero 2013, p. 52

Una vez definida la plataforma estratégica y esencia de la marca Lima detallada líneas más arriba, la primera pregunta que surge es; ¿Este planteamiento realmente diferenciará a la ciudad de Lima de la competencia ante inversionistas y viajeros? ¿Esta propuesta logrará dotar a la ciudad capital de un efecto diferenciador respecto a los otros destinos de la región? A partir de un análisis de la publicidad y piezas de comunicación de once ciudades de la región, la siguiente matriz muestra una alta concentración en el criterio de *ciudad histórica y cultural*, así

como una leve agrupación en el reclamo de *ciudad diversa*. Esta observación sobre el mapa de posicionamiento de destinos que compiten directamente con la ciudad de Lima da lugar a una segunda pregunta; ¿Los valores “Mixtura” y ciudad “Alternativa” que recogen los conceptos de legado histórico, cultural y ciudad diversa, constituyen la mejor plataforma estratégica para lograr la inserción competitiva de Lima en el escenario mundial del turismo y las inversiones?



Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Diagnóstico de Marca Lima”, elaborado por Inmark Perú y Studioa, Enero 2013, p. 281

Borja Borrero, Director Creativo de Interbrand Madrid y miembro del equipo a cargo de la creación de la marca Lima declaró al diario *El Comercio* antes de culminar el proceso, que la marca de la ciudad capital podría construirse sobre varios ejes: el mar, la gastronomía, lo milenario⁹⁷. Finalmente, el modelo utilizado por la empresa que representa este profesional del *branding*, planteó la formulación de tres valores asociados a la marca Lima; “Mixtura”,

⁹⁷ **Diario El Comercio**, entrevista a Borja Borrero, Director Creativo de Interbrand Madrid, publicada el 23 de febrero de 2013, p.A16

“Audacia” y “Alternativa”, un planteamiento similar al propuesto por la consultora FutureBrand para la marca Perú, que también construyó la plataforma estratégica de la marca país sobre tres valores “Polifacético”, “Especialista” y “Cautivador”. Ante la evidente proliferación de marcas-destino con valores y beneficios similares, surge la reflexión respecto a si sería más eficiente centrar la estrategia de la marca Lima -o de cualquier otro destino- en un único valor y no en tres. Wally Olins defiende esta última posición al comentar que “Mientras que a veces puede ser útil desarrollar tres estrategias distintas de branding, en ocasiones una sola dirección constituye claramente la mejor opción”⁹⁸. Este punto de vista sobre una estrategia basada en un único valor y no en varios conceptos, podría ser tomado en cuenta para facilitar el posicionamiento de una marca en la mente del público objetivo en un contexto comunicacional con altos niveles de saturación en la que los destinos apelan a atributos afines.

2.6. LA IDENTIDAD VISUAL

Si bien, no es posible develar en imágenes la identidad de la marca Lima debido a las razones expuestas en la introducción al presente trabajo de tesis, a continuación se describirán algunos aspectos que inspiraron su creación y evidencian los resultados del trabajo gráfico realizado. Al respecto señalar que la marca de la ciudad capital está esbozada en forma vertical, a diferencia de la mayoría de las ciudades de la competencia cuya identidad visual está planteada en formato apaisado. Se trata de una Lima *erguida* que resalta los atributos de una ciudad audaz y emprendedora, un destino en el que la tenacidad distingue a quienes la pueblan. En su diseño destaca como recurso gráfico lo lineal, inspirado en los estratos geológicos del acantilado que conforman la Costa Verde, elemento que remite a la ventaja de ser la única capital continental con mar.

⁹⁸ María del Rocío Merino Loredó. Entrevista realizada a Wally Olins, Presidente de Saffron Brands Consultants. Lima, el 10 de marzo de 2013.

Por otro lado, la aplicación de la marca Lima se propone en varios colores asociado a la estética de la “Cultura Chicha”⁹⁹ que hace referencia a la mixtura de todas las culturas del país. La propuesta toma como referencia tonalidades cromáticas inspiradas en la gastronomía y tradiciones culturales; como por ejemplo, el morado por Señor de los Milagros, el amarillo por la flor de Amancaes¹⁰⁰, la fruta de la Lima y los cítricos del Pisco Sour o el azul representando el océano Pacífico que baña las costas de la capital y donde se ubica el principal puerto del país.

Como parte del desarrollo de la identidad visual, el equipo de diseñadores elaboró una guía técnica de uso de la marca Lima con el objetivo de garantizar su implementación eficaz. En dicho manual, se brinda detalles sobre los elementos de la identidad visual, con las distintas versiones de color y alternativas cromáticas, los tamaños mínimos de reproducción, el esquema de coexistencia con otras marcas, la ubicación de frases clave y slogan, el estilo fotográfico, la tipografía y los usos incorrectos de la marca, entre otros detalles.

⁹⁹ La cultura chicha hace referencia a la mixtura de todas las culturas del país, anidadas en su capital, Lima, incluida la criolla y la limeña. Como elementos visuales utiliza colores estridentes con un fondo en su mayoría negro para crear contraste.

¹⁰⁰ Flor símbolo de la ciudad de Lima, es una hierba con bulbos blancos, hoja de color verde intenso y flores terminales amarillas con interior verdoso. Durante la época Virreynal en la Pampa de Amancaes, ubicada en lo que hoy es el Rímac (distrito tradicional de Lima), las laderas del lugar estaban cubiertas de flores de Amancaes.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la aplicación de estrategias de *branding* para una eficiente puesta en valor de un destino no solo contribuye al desarrollo de la industria turística y a atraer inversiones, sino que ayuda a los países a superar situaciones de crisis, mejorar su imagen y reputación, lograr la aceptación de sus productos de exportación y emprender procesos de internacionalización.
2. Se confirma la diferencia entre una *marca producto* y una *marca destino*. La primera recoge los atributos diferenciales y beneficios dirigidos a satisfacer las necesidades de los consumidores e impulsar la decisión de compra; la segunda, supone un reto mayor, pues despierta el orgullo local y afecta sensibilidades, lo que convierte la estrategia de marca en un elemento integrador.
3. Las marcas son más que un logotipo. Implican un trabajo previo de investigación y de desarrollo estratégico, requieren ser administradas en el largo plazo y de una inversión sostenible, lo que constituye un reto para los gobiernos y demás actores responsables del futuro de un destino.
4. El Perú por tener una demarcación territorial en base a regiones, permite que estas cuenten con autonomía para la gestión de sus marcas. Las estrategias de promoción de las regiones dirigidas a construir una reputación propia, deben guardar coherencia con la marca-país para lograr una imagen consistente y positiva bajo una visión nacional y no solo regional.
5. La responsabilidad de una marca destino compromete tanto al gobierno central como al gobierno regional o local, según los casos. Sin embargo, de no adoptarse medidas que

permitan involucrar a la población y a representantes del sector privado, la marca territorial corre el riesgo de ser politizada, poniendo en peligro su continuidad en el tiempo.

RECOMENDACIONES

1. A partir del análisis de cada etapa del proceso de creación de la marca Lima, se desprenden dos omisiones que se considera importante señalar como parte del presente proyecto de investigación. La primera es que no se realiza una *validación* de la plataforma estratégica de la marca, ni de su identidad visual por parte del público objetivo vinculante (residentes, políticos de las distintas bancadas, empresarios, periodistas, turistas, inversionistas, representantes del mundo de la cultura, municipalidades distritales, instituciones gremiales, entre otros), un paso necesario para integrar a los grupos de interés en la etapa de gestación de la nueva marca ciudad y alcanzar un consenso previo a su lanzamiento que la legitime y le dé continuidad. Por otro lado, esta exclusión no permite hacer partícipes del proyecto a periodistas y líderes de opinión, paso necesario con miras a generar una corriente de opinión positiva alrededor del lanzamiento de una marca destino. Al respecto y como muestran los cuadros N° 27 y N° 28 de a continuación, se encontraron evidencias de la intención de realizar sesiones de validación, pero que a la fecha de culminación del presente trabajo de tesis no se habían llevado a cabo.

Listado Participantes Talleres de Validación – Marca Lima Cuadro N° 27		
Periodistas	Políticos	Gremios
Mariela Balbi	Presidenta Comisión de Comercio Exterior y Turismo del Congreso: Luciana León	Cámara Nacional de Turismo: Carlos Canales
Rosa María Palacios	Partido Popular Cristiano: Lourdes Flores Nano	Sociedad de Hoteles: Joe Koechlin
Aldo Mariátegui	Partido Solidaridad Nacional: Luis Castañeda Lossio	Cámara de Comercio de Lima: Samuel Gleiser
Milagros Leiva	Partido Aprista Peruano: Alan García Pérez	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas: Humberto Speziani
Wendy Ramos (bloggera)	Partido Nacionalista Peruano: Nadine Heredia	Escuela de Empresarios IPAE: Susana Eléspuru
Marco Sifuentes (bloggero)	Partido Fuerza Popular: Keiko Fujimori	SYSA Cultura Emprendedora: Guido Sánchez Yábar
Rafo León (turismo)	Pedro Pablo Kuczynski	
Fuente: Listado de Participantes en Talleres de Validación de la Marca Lima, elaborado por la Municipalidad de Lima, Inmark Perú y Studioa, Enero 2013, p. 1		

Listado Participantes Talleres de Validación – Marca Lima Cuadro N° 28		
Gobierno Nacional	Especialistas en Marketing	Líderes Populares
Viceministra de Turismo: Claudia Cornejo	Roby Ralston (publicista)	Carlos Álvarez (humorista)
Directora de Imagen País: Mariella Soldi	Juan Carlos Gómez de la Torre (publicista)	Gianmarco (cantante)
Directora de Promperú Turismo: María del Carmen De Reparaz	Rolando Arellano (investigador de mercado)	Julio Pérez (músico, líder de la banda “La Sarita”)
Ex Directora de Promperú y Viceministra de Turismo: Mara Seminario	Alberto Goachet (publicista)	Efraín Aguilar (productor, director y actor de televisión)
Ex Directora de Imagen País: Isabella Falco	Verónica Majluf (diseñadora)	Michelle Alexander (productora de series televisivas de alto rating)
Ministro de Cultura: Luis Alberto Peirano	Marisol Valdez (turismo de reuniones)	Gisela Valcarcel (animadora)
		Gastón Acurio (chef)
Fuente: Listado de Participantes en Talleres de Validación de la Marca Lima, elaborado por la Municipalidad de Lima, Inmark Perú y Studioa, Enero 2013, p. 1		

2. La segunda omisión encontrada a partir de la aproximación al proceso de creación de la marca Lima, es la falta de un diagnóstico de los activos de marca existentes, que se suma a una definición de los elementos visuales a mantener, enaltecer -al capitalizar la propuesta de valor de la nueva marca de la ciudad capital- o eliminar. Una marca no está sola, es parte de un sistema de sub marcas con estrategias de comunicación paralelas que jugarán en algunos casos a favor y en otros en contra de los esfuerzos a realizar para posicionar a la ciudad capital como destino de turismo e inversiones. El ejemplo de a continuación grafica parcialmente el sistema visual al que se sumará la nueva marca Lima, el mismo que es necesario analizar y gestionar para que no compita con la imagen que se desea proyectar de la ciudad. Como se puede apreciar existe un *nivel de integración nulo* entre las marcas vinculadas a Lima, no hay un espacio de comunicación común ni a nivel de identidad visual (colores, tipografía, isotipo, tramas, etc.) ni a nivel de identidad verbal (nomenclaturas).

Ciudad Gestión	Distritos	Eventos Cultura	Programas/Asociaciones
			
			
			
			
			
			

Inversiones	Lugares Públicos
	
	
	
	

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaaker, David A.

1991 **Managing brand equity.**

Nueva York. The Free Press.

Kotler, Philip; Haider, Donald H.; Rein, Irving.

1993 **Marketing places.**

Nueva York. The Free Press.

Morgan, Nigel; Pritchard, Annette; Pride Roger.

2002 **Destination branding, creating the unique destination proposition.**

Oxford. Butterworth-Heinemann.

Neumeier, Marty.

2005 **The brand gap, how to bridge the distance between business strategy and design.**

San Francisco. New Riders.

Van Gekder, Sicco; Malcolm, Allan.

2006 **City Branding, how cities compete in the 21st century.**

Southampton. Southampton City Council

United Nations Population Fund.

2007 **Unleashing the potential of urban growth.**

Nueva York. State of World Population.

Brujó, Gonzalo.

2008 **La nueva generación de valor**

Madrid. LID Editorial Empresarial S.L.

Puig, Toni.

2009 **Marca ciudad: cómo rediseñarla para asegurar un futuro mejor para todos**

Barcelona. Paidós.

Arnholt, Simon.

2010 **Places: identity, image and reputation.**

Gran Bretaña. Palgrave Macmillan.

Alba, Joseph W.

2011 **Consumer insights: findings from behavioral research.**

Cambridge. Marketing Science Institute.

Dinnie Keith.

2011 **Nation branding: concepts, issues, practice.**

Nueva York. Routledge.

Dobbs, Richard; Smit, Sven; Remes, Jaava; Manyika, James; Roxburgh, Charles; Restrepo, Alejandra.

2011 **Urban world: mapping the economic power of cities.**

Nueva York. Mc Kinsey Global Institute.

ARTÍCULOS EN REVISTAS ESPECIALIZADAS

Arnholt, Simon,

“Brand Management”. En: *Henry Stewart Publications* 1350-231X, Vol. 9, N° 4-5, abril, Londres, 2002.

Blain, C., Stuart, E. L. y Ritchie, J. R. B.,

Destination Branding: “Insights and Practices from Destination Management Organizations”. En: *Journal of Travel Research*, Vol. 43, No. 4, 2005.

ARTÍCULOS EN DIARIOS

“Creativos y trabajadores, pero también creídos y lisurientos”. [La Encuesta de IPSOS Apoyo]. *El Comercio*, Lima, 18 de enero de 2013, suplemento especial, p.2-3

“Una marca Lima puede tener varios ejes: el mar, la comida, lo milenario”. [Entrevista a Borja Borrero, Director Creativo de Interbrand Madrid]. *El Comercio*, Lima, 23 de febrero de 2013, sección A, p.16

“Todos nos sentimos parte de un grupo y necesitamos demostrarlo”. [Entrevista a Wally Ollins, experto en identidad corporativa y branding]. *El Comercio*, Lima, 25 de noviembre de 2013, sección A, p. 32.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario de Colombia y la consultora IDN de Chile,

Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas. Documento digital publicado en www.urosario.edu.co. Edición 2013.

Comisión del Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ

Perfil del Turista Extranjero que visita Lima – PTE, elaborado por el Área de Investigación de Mercados Turísticos. Documento digital publicado en www.promperu.gob.pe. Lima, edición 2011.

Comisión del Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ

Perfil del Vacacionista Nacional que visita Lima – PVN, elaborado por el Área de Investigación de Mercados Turísticos. Documento digital publicado en www.promperu.gob.pe. Lima, edición 2011.

Future Brand

Country Brand Index, 2012-2013. Documento digital publicado en www.futurebrand.com.

Grupo Inmark

Percepciones ciudadanas sobre la ciudad de Lima. Informe del estudio cualitativo realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en Arequipa, Lima, Huancayo y Trujillo. Enero 2013.

Grupo Inmark

Imagen de Lima. Opinión nacional. Informe del estudio cuantitativo realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en Arequipa, Chiclayo, Lima, Huancayo y Trujillo. Enero, 2013.

Grupo Inmark

Imagen de Lima. Potenciales extranjeros. Informe del estudio cuantitativo realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en San Francisco, Santiago, Sao Paulo, Bogotá, Nueva York, Los Ángeles y San Diego. Enero, 2013.

Grupo Inmark

Imagen de Lima. Visitantes nacionales y extranjeros. Informe del estudio cuantitativo realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en Lima dirigido a visitantes de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Estados Unidos, Arequipa, Trujillo y Huancayo. Enero, 2013.

Grupo Inmark Perú y Studioa

Plataforma de marca Lima. Informe realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Lima, febrero 2013.

Hedrick-Wong, Yuwa

Master Card Global Destination Cities Index. Segundo semestre, 2012. Documento digital publicado en newsroom.mastercard.com.

Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú-PUCP.

Encuesta Lima Cómo Vamos, Lima, noviembre 2012. Documento digital publicado en www.limacomovamos.org.

Interbrand

Reporte de análisis competitivo. Caso Scottish Enterprise. Madrid, 2007.

Interbrand

Reporte de análisis competitivo. Caso PromoMadrid. Madrid, 2007.

Interbrand

Benchmark para la marca Lima. Informe realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, diciembre, 2012.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Balance de fin de año 2012. [Contiene información sobre destinos turísticos priorizados: Valle del Urubamba (Cusco), Valle del Colca (Arequipa), Corredor Juliaca-Puno-Lago Titicaca, Ruta Moche (Lambayeque-La Libertad), Paracas-Nazca (Ica), Playas del Norte (Tumbes-Piura), Kuelap (Amazonas), Río Amazonas (Loreto)]. Documento digital publicado en www.mincetur.gob.pe. Lima, 2012.

Ministerio de Comercio Exterior y Comercio, MINCETUR

Perú: Llegada mensual de turistas internacionales, enero 2002–Diciembre 2012; MININTER, Dirección General de Migración y Naturalización, DIGEMIN. Elaborado por la Oficina de Estudios Estadísticos y Artesanales. Documento digital publicado en www.mincetur.gob.pe. Lima, 2012.

Ministerio de Justicia del Perú

Informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Documento digital publicado en <http://cverdad.org.pe>. Lima, 2003.

Municipalidad Metropolitana de Lima

Bases Administrativas, Concurso Público N° 004-2012-CE/MML, Contratación del Servicio de Consultoría para el “Proyecto de Desarrollo de la Marca Lima para la Promoción del Turismo, la Cultura y las Inversiones”. Primera Convocatoria. Lima, 2012.

Municipalidad Metropolitana de Lima, Grupo Inmark Perú y Studioa

Listado de participantes en talleres de validación de la marca Lima. Lima, enero 2013.

ENTREVISTAS INSTITUCIONALES

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Informe de Estudio Cualitativo** realizado por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al economista Alfredo Sillau, Gerente General de Faro Capital SAFI**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al arquitecto Emilio Soyer**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al deportista nacional Javier Swayne**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista a Julio Cotler**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al economista Lizardo Miranda, Gerente General de AC Capitales SAFI**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista a Mariano Valderrama, Vicepresidente de la Asociación Peruana de Gastronomía, APEGA**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista a Natalia Majluf, Directora del Museo de Arte de Lima**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista al arquitecto Reynaldo Ledgard**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

Grupo Inmark

Marca Lima. Entrevistas a expertos. **Transcripción de la entrevista a Rolando Arellano, Presidente del Directorio de Arellano Marketing**, realizada por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Lima, 2013.

ENTREVISTAS DE LA AUTORA

María del Rocío Merino Loredó

Entrevista realizada a Jim Meszaros, Vicepresidente Ejecutivo de Weber Shandwick. Lima, el 19 de septiembre de 2012.

María del Rocío Merino Loredó

Entrevista realizada a Wally Olins, Presidente de Saffron Brands Consultants. Lima, el 14 de noviembre de 2013.

María del Rocío Merino Loredó.

Entrevista realizada a Gustavo Koniszczer, Director Gerente de FutureBrand para Latinoamérica. Lima, 26 de febrero de 2014.

PÁGINAS WEB

Agencia Andina de Noticias

www.andina.com.pe

Blog Dominio Colectivo
www.dominiocolectivo.com

Blog El Derby
www.elderbyweb.com

Blog Gastronómico Perú
<http://gastronomicoperu>

Blog “Peruanista”
<http://peruanista.wordpress.com>

Blog Voz Regional
<http://vozregional.wordpress.com>

Página Oficial Invest in Spain
<http://www.investinspain.org/invest/es/sectores/index.html>

Página Oficial London & Partners
http://vlstatic.com/l-and-p/assets/abouts-us/business_strategy.pdf

ANEXOS

- Anexo 1: Guía de indagación para la ejecución de los grupos focales.
Desarrollado por Inmark Perú
- Anexo 2 Cuestionario entrevistas en profundidad a investigadores, expertos y personalidades de distintas disciplinas.
Desarrollado por Inmark Perú
- Anexo 3: Cuestionario entrevistas en profundidad en materia de inversiones.
Desarrollado por el consorcio conformado por Inmark Perú, Studio A e Interbrand
- Anexo 4: Cuestionario encuesta opinión pública nacional.
Desarrollado por Inmark Perú
- Anexo 5: Cuestionario encuesta visitantes nacionales y extranjeros que conocen Lima.
Desarrollado por Inmark Perú
- Anexo 6: Cuestionario encuesta potenciales visitantes extranjeros.
Desarrollado por Inmark Perú
- Anexo 7 Artículo escrito por la autora de la investigación
“Importancia de las marcas región”. *El Comercio*, Lima, 30 de agosto de 2013, sección A, p. 12
- Anexo 8 Artículo escrito por la autora de la investigación
“La necesidad de las marcas destino”. *El Comercio*, Lima, 10 de septiembre de 2013, sección B, p.2

ANEXOS

ANEXO 1

PROYECTO MARCA LIMA *GUÍA DE INDAGACIÓN – FOCUS GROUP SEGMENTO POBLACIÓN*

La guía preparada consta de una primera parte conformada mayormente por ejercicios proyectivos y también por preguntas directas orientadas a conocer la percepción y el significado emocional, simbólico y cultural de la ciudad de Lima para la población.

La segunda parte propone un ejercicio de identificación y valoración de los atributos de Lima que a su juicio son los más representativos y/o tienen mayor potencial para estar incluidos en el concepto de la marca Lima.

Introducción

- Presentación moderador y de la empresa.
- Presentación de los participantes
- Intercambio de opiniones para romper el hielo.
- Presentación del tema, de las reglas de participación y la duración de la sesión.

Primera Parte

Primero vamos a jugar un poco con la imaginación, no hay respuestas malas ni buenas, todas son bienvenidas.

1. **Tec. Asociaciones Espontáneas.** *¿Qué es lo primero que se les ocurre cuando decimos la palabra Lima?*
2. **Tec. Personificación.** *Ahora imaginemos a Lima como si fuera una persona, ¿cómo sería? (sexo, edad, aspecto físico, personalidad, virtudes, defectos, forma de relacionarse con la gente, etc.).*
3. **Tec. Adivina** (proyección a futuro - pasado), *Si Lima fuera a visitar a una adivina, ¿qué vería ella en su bola mágica, que le depara el futuro, que sabe la adivina de su pasado que no todos conocen?.*
Tec. Superhéroe (poderes /beneficios). *Si Lima fuera un superhéroe ¿cuales serían sus poderes?.* **Téc. Epitafio** (esencia y sentimientos) *Si ésta persona Lima falleciera, ¿qué pondrían en su epitafio?.*
4. **Tec. Fiesta de Marcas.** (marco competitivo) *Ahora imaginemos que cada ciudad es una persona y que se organiza una fiesta de ciudades y que Lima va a estar ahí, ¿Qué ciudad sería la primera en llegar? ¿quiénes más llegan?, ¿cómo llegan (atuendo, actitud)? ¿qué grupos se forman? ¿que haría cada quién? ¿quién es el anfitrión?, etc.*
Si espontáneamente se consideran ciudades del interior del país, adicionalmente se les pondrá en la situación de una fiesta internacional de ciudades.

5. **Tec. Identificación** (íconos - beneficios). *¿Si Lima fuera un animal /color /música /objeto-máquina, cuál sería? ¿por qué?* Si puede incluir en este ejercicio a dos ciudades más.

Ahora quiero que me cuenten un poquito de su experiencia con Lima y de como la ven. Para ustedes...

6. Imaginen que alguien que nunca ha visitado Lima les pregunta qué es lo que caracteriza la ciudad ¿qué le dirían? (indagar por aspectos positivos y negativos)
7. ¿Qué es lo mejor que tiene Lima? ¿que más? ¿por qué?
(Primero espontáneo y después profundizar por lugares, servicios, atractivos, ambiente/atmósfera que se vive en Lima, etc.)
8. ¿En qué se diferencia Lima del resto de ciudades del interior? Y ¿en que se diferencia del resto de ciudades de Sudamérica u otras ciudades del mundo?
9. ¿Qué tiene de bueno Lima como lugar para trabajar o hacer negocios? ¿cuáles son las ventajas de trabajar o hacer negocio en Lima?
10. ¿Qué tiene de bueno Lima como ciudad para pasear, disfrutar? ¿Cuáles son los atractivos de Lima?
 - Imaginen un día espléndido disfrutando de Lima, ¿que harían desde la mañana hasta la noche?
11. ¿Qué caracteriza a los habitantes de la ciudad de Lima?
 - ¿Qué cosas tienen en común los habitantes de Lima que los hace diferentes de los habitantes de otras ciudades?
 - ¿Qué cosas tienen de bueno los habitantes de Lima que vale la pena dar a conocer?
12. SOLO PARA LOS QUE VIVEN EN LIMA, ¿Se sienten identificados con Lima?
 - ¿Con qué cosas de Lima se sienten identificados? ¿que cosas o aspectos hacen que se sientan parte de esta ciudad?
 - ¿De qué aspectos de Lima se sienten orgullosos? ¿que lo hace sentirse limeño?

Segunda Parte

13. Si tuvieras que tomar una foto de algo de Lima (puede ser un lugar, un atractivo, un ambiente, un momento) para mostrársela a un amigo que nunca ha visitado la ciudad y para que le provoque venir a Lima. ¿qué foto elegirías? (algo atractivo y que sus amigos realmente van a encontrar tal cual la foto cuando vengán a la ciudad)
14. Tengo acá un grupo de imágenes (se mostrará fotos de lugares, atractivos, ambientes) de Lima y quiero que ustedes elijan aquellas que realmente reflejan lo bueno de Lima ...
 - ¿por qué han elegido estas imágenes?
 - ¿según esta imágenes que es para ustedes Lima?

15. ¿Creen que hay alguna imagen que poca gente conoce de Lima pero que sería bueno que más gente conozca? (indagar por atractivos no representativos pero con potencial)
16. ¿Qué creen que frena a la gente para visitar Lima? ¿qué puede no gustarles o no parecerles suficientemente atractivo?
17. SOLO PARA RESIDENTES EN LIMA, Si tuvieran que elegir 3 imágenes que reflejen por qué la gente que vive en Lima debe sentirse orgullosa de su ciudad. ¿cuáles elegirían? ¿por qué?
18. Finalmente, elijan las fotos que creen reflejan lo más atractivo de Lima, y que pueda seducir a más gente para quiera ir a Lima pasear o a hacer negocios, hagan un collage con ellas y escriban un slogan para Lima. Indagar razones.

ANEXO 2

PROYECTO MARCA LIMA *GUÍA DE INDAGACIÓN – SEGMENTO EXPERTOS*

Introducción

- Agradecimiento por su participación. Presentación moderador y de las empresa involucradas.
- Este es un estudio desarrollado por el consorcio **Inmark Perú** empresa especialista en investigación de mercados y **Studio A**, empresa de comunicación y su aliado estratégico **Interbrand** empresa conocida y reputada internacionalmente en proyectos de marcas destino.
- El estudio se está realizando por solicitud de la Municipalidad Metropolitana de Lima y tiene por objetivo recoger elementos que ayuden a construir la Marca Lima.
- Por ello se está entrevistando a 30 expertos en distintas materias a los cuales se les ha escogido por su destacada trayectoria y ser referentes importantes en su especialidad.
- Las opiniones de los 30 expertos serán consolidadas y contrastadas entre sí dando lugar a resultados robustos y a la vez anónimos.

Sobre el entrevistado

- ¿Ha vivido siempre en Lima... desde hace cuánto tiempo vive de manera continua en Lima? ¿Cuál es su relación personal con Lima... cómo se siente acá? ¿por qué?
- Entiendo que se desempeña como... ¿Desde hace cuánto tiempo? ¿De qué manera se relaciona con la ciudad de Lima a través del ejercicio de su profesión?.

Sobre la Ciudad de Lima

1. **En términos generales** ¿Cómo definiría a la ciudad de Lima... que es lo que la caracteriza a nivel de valores, íconos?
2. ¿Hay algo que sea totalmente propio o **diferenciador** que no tenga ninguna otra ciudad **del Perú**?
 - ¿Y algo que la distinga de las otras ciudades de **Sudamérica y el mundo**?
3. Y desde la **perspectiva de su especialidad**... (arquitectura, gastronomía, historia, arte, deporte, economía, ciencias sociales, comunicaciones, etc.), ¿cómo se definiría a Lima?,
4. ¿Cuáles diría que son los **puntos fuertes de Lima**... en qué radica el valor de cada uno?
 - Pensando en las personas del interior del país ¿Qué puntos fuertes cree que ya son conocidos y valorados? y ¿que puntos fuertes falta darse a conocer o ponerse en valor?
 - Pensando en las personas de otros países ¿Qué puntos fuertes ya son conocidos y valorados y cuales no? Si se difundieran los que aún no son conocidos, ¿cuáles crees que resultarían más atractivos y valorados? ¿por qué?
5. ¿Cuáles son los principales **puntos débiles de la ciudad**?
6. ¿Podría ser Lima una **plaza atractiva para las Inversiones**? ¿por qué si o por qué no?
 - ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece Lima en materia de Inversiones? (¿en qué sectores, para que tipo de inversionista?)

- ¿Cuáles de estas oportunidades de inversión cree que ya son más visibles ante los ojos de las personas de provincia y del extranjero?
 - Y de las que aún no son muy visibles ¿Cuáles tienen mayor potencial para impactar y atraer? ¿por qué?
 - ¿Qué frenos encuentra usted para que Lima sea una Plaza más atractiva para Inversiones?
 - ¿Qué necesita Lima para convertirse en un destino de inversiones frente a otras ciudades del mundo?
7. En su opinión ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece Lima **en Turismo**?
- ¿Qué experiencias o atractivos que aún no son tan conocidos cree que tiene fuerte potencial para atraer y generar una experiencia positiva? ¿por qué?
 - ¿Qué experiencias o atractivos tienen relativo éxito pero podrían potenciarse aún más?
 - ¿Qué necesita Lima para convertirse en un destino turístico atractivo frente a otras ciudades del mundo?
8. ¿Qué caracteriza a los habitantes de la ciudad de Lima? ¿qué los hace distintos de los habitantes de otras ciudades?
19. ¿Cree que el habitante de Lima se siente identificado con su ciudad?
- ¿Con qué aspectos de Lima se siente identificado u orgulloso?
 - ¿Se siente usted limeño?,(si responde afirmativamente) ¿qué lo hace sentirse limeño?
9. Poniéndose en los zapatos de los demás, ¿Considera que actualmente Lima es percibida como una ciudad valiosa / atractiva para ...
- ... vivir? ¿para quiénes si... para quiénes no? ¿por qué?
 - ... para invertir o hacer negocio? ¿para quiénes si.. para quiénes no? ¿Por qué?
 - ... para visitar, hacer turismo? ¿para quiénes si ... para quiénes no? ¿por qué?
10. Desde el punto de vista de la comunicación ¿Qué necesita Lima para ser más valorada?
11. Desde el punto de vista de las inversiones, ¿qué proyectos necesariamente deberían formar parte del portafolio de inversiones de la ciudad para transformar Lima en un destino turístico más competitivo?

Sobre la marca Lima

Como le comentamos al inicio, hay un proyecto para desarrollar la marca Lima, es decir definir la identidad de la ciudad y plasmarlo en un icono y mensaje que nos ayude a presentarla y difundirla en el Perú y en el mundo como un destino para el turismo y las inversiones.

12. En su opinión ¿Qué atributos debería explotar la marca Lima con mayor intensidad? ¿por qué?
13. ¿Qué se necesita para que realmente se logre influir en la percepción del visitante o ciudadano?
14. ¿Qué puede aportar usted y los demás profesionales de su especialidad... a la marca Lima?
15. ¿Considera que de haber una marca Lima, esto podría agregarle valor a la ciudad? ¿sobre todo que aspectos se verían favorecidos? ¿por qué?
16. Actualmente ya existe la marca Perú, ¿Cuáles cree usted que serán las sinergias entre estas dos marcas destino... (competirán, se complementarán, una potenciará a otra, quién beneficiará más a quién)?

17. ¿En qué terrenos no se debe meter la marca Lima para evitar cruzarse con la marca Perú? Y ¿qué terrenos si están libres para la marca Lima?
18. Bueno, ya hemos concluido la parte más formal de la entrevista y ahora quería 2 minutos más para unos ejercicios un poquito más libres e imaginativos... dígame 3 adjetivos que sinteticen Lima... un aroma que sintetice Lima... un color... un objeto... un animal... una película u obra de arte... y una frase...

Muchas gracias.

ANEXO 3

PROYECTO MARCA LIMA GUÍA DE INDAGACIÓN – SEGMENTO INVERSIONISTAS

Introducción

- Agradecimiento por su participación.
- Presentación del entrevistador, de las empresas involucradas y de la naturaleza del estudio
 - Este es un estudio desarrollado por el **Grupo Inmark**, empresa especializada en investigación de mercados y **Studio A**, empresa de comunicación y su aliado estratégico **Interbrand**, empresa conocida y reputada internacionalmente en proyectos de marcas destino.
 - El estudio se está realizando a solicitud de la Municipalidad Metropolitana de Lima y tiene por objetivo, recoger elementos que ayuden a construir la Marca Lima con el objetivo de posicionar a la ciudad capital como destino para el turismo y las inversiones.
 - Por ello, se está entrevistando a expertos en materia de turismo e inversiones, los cuales han sido seleccionados por su importante trayectoria y por ser referentes importantes en su especialidad.
 - Las opiniones de todos los expertos serán consolidadas y contrastadas entre sí, dando lugar a resultados muy enriquecedores que serán tratados de forma totalmente confidencial y anónima.

Sobre la Ciudad de Lima

1. Desde la perspectiva de las inversiones, ¿Cuáles son los factores clave que definen a una **ciudad como competitiva** para las inversiones, es decir que alientan la inversión? (búsqueda de mercado más grande, ubicación geográfica privilegiada, ventajas comerciales, estabilidad política, social y económica, ambiente de inversión favorable, etc.) ¿Hay algunos más importantes que otros?
2. Desde su perspectiva y experiencia como economista/banquero/inversionista ¿Cómo ve a Lima, siente Ud. que Lima responde o no a esas necesidades e intereses que hablamos en la pregunta anterior? Entonces, ¿Diría que Lima es una ciudad atractiva como destino para las inversiones o no?
 - a. Hablando de los inversionistas peruanos específicamente, ¿cuáles serían los **puntos fuertes o fortalezas de Lima** que atraen la inversión de este segmento? ¿Qué otros factores considera aún necesitamos desarrollar para atraer la inversión de este segmento?
 - b. Hablando de los inversionistas extranjeros específicamente, ¿cuáles serían los **puntos fuertes o fortalezas de Lima** que atraen la inversión de este segmento? ¿Qué otros factores considera aún necesitamos desarrollar para atraer la inversión de este segmento?
3. En base a lo dicho en la pregunta anterior, ¿cuáles son los principales **puntos débiles de Lima** como ciudad de inversiones?

4. ¿En qué sectores Lima ofrece **oportunidades** en materia de inversiones? ¿Para qué tipos de inversionistas o mercados? ¿en qué sectores hay más oportunidades?
5. ¿Siente que Lima ofrece actualmente **facilidades** para la inversión (incentivos tributarios, papel del gobierno como facilitador de la inversión, gestión y facilitación de trámites)? ¿Por qué? ¿Qué me diría a nivel de **incentivos** gubernamentales? ¿y a nivel de incentivos municipales? ¿Por qué?
6. Y ahora, pensando **a futuro**, ¿Cómo siente que Lima se proyecta a futuro como un destino para las inversiones? ¿Por qué?
7. En comparación con otras ciudades de Perú y de LA, ¿qué **necesita** Lima para convertirse en un destino de inversiones más atractivo? ¿Cuál es su principal competencia en LA?
8. ¿Qué **servicios** adicionales debería brindar Lima para facilitar el proceso de inversión o atraer más a los inversionistas?
9. Si pensamos específicamente en **Proyectos** de Inversión ¿Qué proyectos necesariamente deberían formar parte del portafolio de inversiones de la ciudad para transformar a Lima en un destino para inversiones competitivo?
10. A través de qué canales de comunicación o en qué plazas, la ciudad debe acercar su portafolio de inversiones al potencial inversionista nacional? Y en el caso del extranjero?

Sobre la marca Lima

Como le comentamos al inicio, hay un proyecto para desarrollar la marca Lima, es decir, definir la identidad de la ciudad y plasmarla en un ícono y mensaje que nos ayude a presentarla y difundirla en el Perú y en el mundo como un destino atractivo para el turismo y las inversiones.

11. En su opinión, ¿Cuál es ese espíritu único que tiene la ciudad de Lima que la diferencia de otras ciudades del mundo?
12. Bueno, ya hemos concluido la parte más formal de la entrevista y ahora quiero pedirle 2 minutos más para hacer unos ejercicios un poco más libres e imaginativos...
 - a. dígame 3 adjetivos que sintetizen a Lima
 - b. un aroma que sintetice a Lima
 - c. un color
 - d. un animal
 - e. una película u obra de arte una frase

Muchas gracias

ESTUDIO OPINIÓN PÚBLICA

BUENOS DÍAS/TARDES, SOY ENTREVISTADOR/A DE INMARK PERÚ, EMPRESA DE INVESTIGACION DE MERCADOS. ESTAMOS REALIZANDO UNA ENCUESTA SOBRE LA OPINIÓN QUE TIENEN LOS VIAJEROS SOBRE UNA CIUDAD ¿ME PODRÍA CONCEDER UNOS MINUTOS DE SU TIEMPO?

ANOTAR INFORMACIÓN DEL FILTRO

F1. EDAD DEL ENTREVISTADO: _____ AÑOS
(MENORES DE 18 AÑOS Y MAYORES DE 70 AÑOS, TERMINAR)

1	18 – 25 AÑOS	4	46 – 55 AÑOS
2	26 – 35 AÑOS	5	56 – 65 AÑOS
3	36 – 45 AÑOS	6	66 – 70 AÑOS

F2. GENERO

1	HOMBRE
2	MUJER

F3. LUGAR DE RESIDENCIA (CIUDAD A EVALUAR)

1	LIMA	2	AREQUIPA	3	TRUJILLO	4	CHICLAYO	5	HUANCAYO
---	------	---	----------	---	----------	---	----------	---	----------

F4. NIVEL SOCIOECONÓMICO

1	ALTO (A)	2	MEDIO (B)	3	BAJO (C)
---	----------	---	-----------	---	----------

SOLO AREQUIPA, TRUJILLO, CHICLAYO, HUANCAYO:

F4. ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE VISITÓ LIMA?

1	2012 → CONTINUAR	2	2011 → CONTINUAR	3	2010 → CONTINUAR	4	2009 o ANTES → TERMINAR
---	------------------	---	------------------	---	------------------	---	-------------------------

F5. MOTIVO DE VIAJE

(MOSTRAR TARJETA) SEGÚN ESTA TARJETA ¿CUÁL HA SIDO EL MOTIVO POR EL CUÁL VISITÓ LIMA LA ÚLTIMA VEZ?

1	VACACIONES, RECREACIÓN U OCIO → CONTINUAR	2	NEGOCIOS / TRABAJO / COMERCIO → CONTINUAR	OTROS: _____ → TERMINAR
---	--	---	--	----------------------------

F6. TIEMPO DE ESTADÍA EN LIMA: _____ NOCHES (2 NOCHES O MÁS CONTINUAR, CASO CONTRARIO TERMINAR)

CUESTIONARIO

P1. (MOSTRAR TARJETA) EN ORDEN DE IMPORTANCIA, ¿QUÉ ASPECTOS DEBE CUMPLIR UNA CIUDAD PARA SER DENOMINADA "LA CIUDAD IDEAL"?

	1RA	2DA	3RA
SEGURIDAD	1	1	1
BUEN CLIMA (TEMPLADO, SIN PRECIPITACIONES)	2	2	2
POBLACIÓN HOSPITALARIA	3	3	3
EXPRESIONES TRADICIONALES Y PROPIAS DE SU CULTURA	4	4	4
MODERNA Y COSMOPOLITA	5	5	5
ENTRETENIMIENTO (PARQUES DE DIVERSIÓN, DISCOTECAS, BARES, CINES)	6	6	6
PAISAJES NATURALES (PLAYAS O CAMPO)	7	7	7
GASTRONOMÍA DESTACADA	8	8	8
BUENA INFRAESTRUCTURA HOTELERA Y OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS	9	9	9
OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COMPRAS (OFERTAS E INCENTIVOS)	10	10	10
OFERTA DE ACTIVIDADES DE DEPORTE Y AVENTURA	11	11	11
TENER BUEN CLIMA PARA LAS INVERSIONES	12	12	12
SEDES DE LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL PAÍS	13	13	13
VALOR DEL TIPO DE CAMBIO FAVORABLE	14	14	14
DISTANCIA ENTRE RESIDENCIA Y EL DESTINO A VISITAR	15	15	15
CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	16	16	16
ADECUADO MANEJO DEL IDIOMA (ESPAÑOL E INGLÉS)	17	17	17

IMAGEN DE LIMA

P2. ¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE SE LE VIENE A LA MENTE CUANDO ESCUCHA CIUDAD DE LIMA?

1RA MENCIÓN	
-------------	--

OTRAS 1	
OTRAS 2	
OTRAS 3	

P3. ¿QUÉ IMAGENES SE LE VIENEN A LA MENTE CUANDO PIENSA EN CIUDAD DE LIMA?

1RA MENCIÓN	
OTRAS 1	
OTRAS 2	
OTRAS 3	

P4. ¿QUÉ ATRACTIVOS TURÍSTICOS SE LE VIENEN A LA MENTE CUANDO PIENSA EN LIMA?

	1RA	OTROS
CENTRO HISTÓRICO	1	1
CATEDRAL	2	2
PALACIO DE GOBIERNO	3	3
LARCOMAR	4	4
PARQUE DE LAS AGUAS	5	5
MUSEOS	6	6
HUACAS / SITIOS ARQUEOLÓGICOS	7	7
PARQUE DE LAS LEYENDAS	8	8
BARRANCO	9	9
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P5. ¿QUÉ ACTIVIDADES DE RECREACIÓN QUE SE PUEDEN REALIZAR EN LIMA SE LE VIENEN A LA MENTE?

	1RA	OTROS
IR A FERIAS	1	1
VISITAR LUGARES ARQUEOLÓGICOS	2	2
ASISTIR A CONVENCIONES, CONGRESOS Y SEMINARIOS	3	3
VISITAR MUSEOS O GALERÍAS	4	4
VISITAR MONUMENTOS, CASONAS Y PALACIOS	5	5
IR AL TEATRO O ESPECTÁCULOS CULTURALES	6	6
PARTICIPAR EN CELEBRACIONES TRADICIONALES	7	7
IR AL CINE	8	8
IR A DISCOTECAS O BARES	9	9
IR A CASINOS	10	10
PASEAR POR EL MALECÓN EN LA PLAYA	11	11
PASEAR EN PLAZAS, PARQUES, ALAMEDAS Y CALLES PEATONALES	12	12
IR A LA PLAYA	13	13
IR A RESERVAS NATURALES	14	14
IR AL CAMPO	15	15
IR AL DESIERTO (DUNAS)	16	16
COMPRAR ARTESANÍA	17	17
COMPRAR PRODUCTOS ALIMENTARIOS	18	18
TOMAR TOURS GASTRONÓMICOS	19	19
COMER EN RESTAURANTES DESTACADOS	20	20
HACER SURF	21	21
REALIZAR VUELOS EN PARAPENTE	22	22
RECORRER LA CIUDAD EN BICICLETA	23	23
HACER TRECKING	24	24
ACAMPAR	25	25
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P6. ¿CON QUÉ PERSONAJES ASOCIA USTED A LIMA?

	1RA	OTROS
CHABUCA GRANDA	1	1
FELIPE PINGLO	2	2
GIANMARCO	3	3
MARIO VARGAS LLOSA	4	4
GASTÓN ACURIO	5	5
JUAN DIEGO FLORES	6	6
FERNANDO DE SZYSZLO	7	7
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P7. **(MOSTRAR TARJETA Y LEER LAS FRASES)** SEGÚN ESTA TARJETA ¿QUÉ TAN DE ACUERDO O EN DESACUERDO SE ENCUENTRA USTED RESPECTO A LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS SOBRE LA CIUDAD DE LIMA?

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
ES UNA CIUDAD SEGURA	1	2	3	4	5
TIENE BUEN CLIMA (TEMPLADO, SIN PRECIPITACIONES)	1	2	3	4	5
SU POBLACIÓN ES HOSPITALARIA	1	2	3	4	5
TIENE EXPRESIONES TRADICIONALES Y PROPIAS DE SU CULTURA	1	2	3	4	5
ES MODERNA Y COSMOPOLITA	1	2	3	4	5
TIENE ENTRETENIMIENTO (PARQUES DE DIVERSIÓN, DISCOTECAS, BARES, CINES)	1	2	3	4	5

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
TIENE PAISAJES NATURALES (PLAYAS O CAMPO)	1	2	3	4	5
SU GASTRONOMÍA ES DESTACADA	1	2	3	4	5
TIENE BUENA INFRAESTRUCTURA HOTELERA Y OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS	1	2	3	4	5
HAY OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COMPRAS (OFERTAS E INCENTIVOS)	1	2	3	4	5
TIENE OFERTA DE ACTIVIDADES DE DEPORTE Y AVENTURA	1	2	3	4	5
TIENE BUEN CLIMA PARA LAS INVERSIONES	1	2	3	4	5
ES SEDE DE LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL PAÍS	1	2	3	4	5
EL VALOR DEL TIPO DE CAMBIO ES FAVORABLE	1	2	3	4	5
HAY BUENA DISTANCIA ENTRE LA RESIDENCIA Y EL DESTINO A VISITAR	1	2	3	4	5
TIENE CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	1	2	3	4	5
ES ADECUADO EL MANEJO DEL IDIOMA (ESPAÑOL E INGLÉS)	1	2	3	4	5

P8. **(MOSTRAR TARJETA)** HACIENDO USO DE ESTA TARJETA ¿CÓMO SERÍA LIMA SI FUERA UNA PERSONA? ESCOJA TRES CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES

	1RA	2DA	3RA
DIVERTIDA	1	1	1
AMABLE / ACOGEDORA	2	2	2
MODERNA	3	3	3
TRADICIONAL	4	4	4
JOVEN	5	5	5
CULTA	6	6	6
ELEGANTE	7	7	7
BOHEMIA	8	8	8
ORDENADA	9	9	9
EMPRENDEDORA	10	10	10
CREATIVA / RECURSERA	11	11	11
OTROS _____			

P9. AHORA, EN BASE A LO QUE SABE, CONOCE O HA ESCUCHADO HABLAR, QUISIERA QUE ME DIGA ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS **(MOSTRAR TARJETA)** SE ASOCIA MEJOR CON CADA UNA DE LAS CIUDADES QUE LE IRÉ MENCIONANDO? **(LEER CIUDADES)**

	CUSCO	AREQUIPA	TRUJILLO	HUANCAYO	CHICLAYO	PUNO	QUITOS	PIURA	TACNA	ICA
ES UNA CIUDAD SEGURA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TIENE BUEN CLIMA (TEMPLADO, SIN PRECIPITACIONES)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SU POBLACIÓN ES HOSPITALARIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TIENE EXPRESIONES TRADICIONALES Y PROPIAS DE SU CULTURA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ES MODERNA Y COSMOPOLITA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TIENE ENTRETENIMIENTO (PARQUES DE DIVERSIÓN, DISCOTECAS, BARES, CINES)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TIENE PAISAJES NATURALES (PLAYAS O CAMPO)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

SU GASTRONOMÍA ES DESTACADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TIENE BUENA INFRAESTRUCTURA HOTELERA Y OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
HAY OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COMPRAS (OFERTAS E INCENTIVOS)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TIENE OFERTA DE ACTIVIDADES DE DEPORTE Y AVENTURA	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
TIENE BUEN CLIMA PARA LAS INVERSIONES	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
ES SEDE DE LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL PAÍS	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
EL VALOR DEL TIPO DE CAMBIO ES FAVORABLE	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
HAY BUENA DISTANCIA ENTRE LA RESIDENCIA Y EL DESTINO A VISITAR	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TIENE CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
ES ADECUADO EL MANEJO DEL IDIOMA (ESPAÑOL E INGLÉS)	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

P10. **(MOSTRAR TARJETA)** LE VOY A MOSTRAR UNA LISTA DE ATRIBUTOS QUE OTRAS PERSONAS HAN MENCIONADO PARA LA CIUDAD DE LIMA. DÍGAME DE ACUERDO A SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SERÍAN LOS TRES MÁS IMPORTANTES PARA LA CIUDAD DE LIMA?

	1RA	2DA	3RA
DIVERSIDAD CULTURAL	1	1	1
POBLACIÓN HOSPITALARIA	2	2	2
CIUDAD HISTÓRICA MILENARIA	3	3	3
CIUDAD EMERGENTE	4	4	4
UBICACIÓN GEOGRÁFICA PRIVILEGIADA	5	5	5
CLIMA TROPICAL	6	6	6
ÚNICA CAPITAL CONTINENTAL A LADO DEL MAR	7	7	7
CIUDAD ARTÍSTICA	8	8	8
DIVERSIÓN Y ENTRETENIMIENTO	9	9	9
GASTRONOMÍA RECONOCIDA	10	10	10
PRINCIPAL PUNTO DE INGRESO AL PERÚ	11	11	11
CIUDAD PARA HACER NEGOCIOS	12	12	12

SOLO EN LIMA

P11. **(MOSTRAR TARJETA)** ¿QUÉ ACTIVIDADES DE RECREACION HA DESARROLLADO EN LIMA EN LOS ULTIMOS 30 DÍAS? **(RESPUESTA MÚLTIPLE)**

P12. DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS ¿CUÁLES SON LAS TRES MÁS INTERESANTES QUE USTED RECOMENDARÍA REALIZAR A OTRAS PERSONAS QUE VIVEN EN LIMA?

P13. **(PREGUNTAR PARA LAS ACTIVIDADES MENCIONADAS EN P11)** ¿CON QUIEN REALIZÓ LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES? **(RESPUESTA UNICA POR ACTIVIDAD DE P11)**

	P11	P12	P13				
			SOLO	CON MI PAREJA	CON MI FAMILIA (PADRES E HIJOS)	CON AMIGOS	OTROS
IR A FERIAS	1	1	1	2	3	4	
VISITAR LUGARES ARQUEOLÓGICOS	2	2	1	2	3	4	
ASISTIR A CONVENCIONES, CONGRESOS Y SEMINARIOS	3	3	1	2	3	4	
VISITAR MUSEOS O GALERÍAS	4	4	1	2	3	4	
VISITAR MONUMENTOS, CASONAS Y PALACIOS	5	5	1	2	3	4	

	P11	P12	P13				
			SOLO	CON MI PAREJA	CON MI FAMILIA (PADRES E HIJOS)	CON AMIGOS	OTROS
IR AL TEATRO O ESPECTÁCULOS CULTURALES	6	6	1	2	3	4	
PARTICIPAR EN CELEBRACIONES TRADICIONALES	7	7	1	2	3	4	
IR AL CINE	8	8	1	2	3	4	
IR A DISCOTECAS O BARES	9	9	1	2	3	4	
IR A CASINOS	10	10	1	2	3	4	
PASEAR POR EL MALECÓN EN LA PLAYA	11	11	1	2	3	4	
PASEAR EN PLAZAS, PARQUES, ALAMEDAS Y CALLES PEATONALES	12	12	1	2	3	4	
IR A LA PLAYA	13	13	1	2	3	4	
IR A RESERVAS NATURALES	14	14	1	2	3	4	
IR AL CAMPO	15	15	1	2	3	4	
IR AL DESIERTO (DUNAS)	16	16	1	2	3	4	
COMPRAR ARTESANÍA	17	17	1	2	3	4	
COMPRAR PRODUCTOS ALIMENTARIOS	18	18	1	2	3	4	
TOMAR TOURS GASTRONÓMICOS	19	19	1	2	3	4	
COMER EN RESTAURANTES DESTACADOS	20	20	1	2	3	4	
HACER SURF	21	21	1	2	3	4	
REALIZAR VUELOS EN PARAPENTE	22	22	1	2	3	4	
RECORRER LA CIUDAD EN BICICLETA	23	23	1	2	3	4	
HACER TREKKING	24	24	1	2	3	4	
ACAMPAR	25	25	1	2	3	4	
Otros 1: _____			1	2	3	4	
Otros 2: _____			1	2	3	4	
Otros 3: _____			1	2	3	4	

P14. DE ACUERDO A SU OPINIÓN ¿CUÁL ES EL MEJOR LUGAR DE LIMA PARA...? **(RESPUESTA MÚLTIPLE)**

DAR UN PASEO POR LA CIUDAD	
DIVERTIRSE	
HACER DEPORTES	
SALIR CON LA FAMILIA	
SALIR A COMER	
SALIR DE COMPRAS	
RELAJARSE /DESCANSAR	
AMPLIAR CONOCIMIENTOS	
APRECIAR OBRAS DE ARTE	
HACER NEGOCIOS	
TRABAJAR	
VIVIR (HOGAR)	

P15. **(MOSTRAR TARJETA)** SEGÚN ESTA TARJETA ¿CÓMO SE SIENTE USTED VIVIENDO EN LIMA? **(HASTA TRES RESPUESTAS)**

	1RA	2DA	3RA
ORGULLOSO	1	1	1
SEGURO	2	2	2
CÓMODO	3	3	3
AGRADECIDO	4	4	4
IDENTIFICADO CON LA CIUDAD	5	5	5
ME SIENTO LIMEÑO	6	6	6
FELIZ	7	7	7
REALIZADO	8	8	8
CULTO	9	9	9
SATISFECHO	10	10	10
OTROS: _____			

SOLO EN AREQUIPA, TRUJILLO, CHICLAYO Y HUANCAYO

P16. SU ÚLTIMO VIAJE A LIMA ¿LO DECIDIÓ USTED O LO DECIDIÓ OTRA PERSONA?

YO LO DECIDÍ	1	→ Ir a pregunta 17
LO DECIDIÓ OTRA PERSONA	2	→ Ir a P16.1

P16.1. ENTONCES ¿QUIÉN DECIDIÓ EL VIAJE?

MI JEFE / EMPRESA EN DONDE TRABAJO	1
MI ESPOSA / PAREJA	2
MIS AMIGOS DEL GRUPO DE VIAJE	3
OTROS: _____	

P17. **(MOSTRAR TARJETA)** ¿QUÉ ACTIVIDADES DE RECREACIÓN HA DESARROLLADO EN LIMA DURANTE SU ÚLTIMA VISITA? **(RESPUESTA MÚLTIPLE)**

P18. DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS **(EN P17)** ¿CUÁLES SON LAS TRES MÁS INTERESANTES QUE USTED RECOMENDARÍA REALIZAR A OTRAS PERSONAS QUE VIAJEN A LIMA?

	P17	P18
IR A FERIAS	1	1
VISITAR LUGARES ARQUEOLÓGICOS	2	2
ASISTIR A CONVENCIONES, CONGRESOS Y SEMINARIOS	3	3
VISITAR MUSEOS O GALERÍAS	4	4
VISITAR MONUMENTOS, CASONAS Y PALACIOS	5	5
IR AL TEATRO O ESPECTÁCULOS CULTURALES	6	6
PARTICIPAR EN CELEBRACIONES TRADICIONALES	7	7
IR AL CINE	8	8
IR A DISCOTECAS O BARES	9	9
IR A CASINOS	10	10
PASEAR POR EL MALECÓN EN LA PLAYA	11	11
PASEAR EN PLAZAS, PARQUES, ALAMEDAS Y CALLES PEATONALES	12	12
IR A LA PLAYA	13	13
IR A RESERVAS NATURALES	14	14
IR AL CAMPO	15	15
IR AL DESIERTO (DUNAS)	16	16
COMPRAR ARTESANÍA	17	17
COMPRAR PRODUCTOS ALIMENTARIOS	18	18
TOMAR TOURS GASTRONÓMICOS	19	19
COMER EN RESTAURANTES DESTACADOS	20	20
HACER SURF	21	21
REALIZAR VUELOS EN PARAPENTE	22	22
RECORRER LA CIUDAD EN BICICLETA	23	23
HACER TRECKING	24	24
ACAMPAR	25	25
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P19. **(MOSTRAR TARJETA)** SEGÚN ESTA TARJETA ¿CUÁL FUE SU GRUPO DE VIAJE? **(RESPUESTA ÚNICA)**

SÓLO	1
CON MI PAREJA	2
CON MI FAMILIA (PADRES / HIJOS)	3
CON AMIGOS	4
OTROS: _____	

SOLO PARA LOS QUE VIAJARON POR NEGOCIOS / COMERCIO / TRABAJO SEGÚN F5:

P20. **(MOSTRAR TARJETA Y LEER LAS FRASES)** PENSANDO EN LIMA COMO UN LUGAR PARA INICIAR UN NEGOCIOS / COMERCIO / TRABAJO, OTRAS PERSONAS NOS DIERON ESTOS COMENTARIOS. ¿QUÉ TAN DE ACUERDO O EN DESACUERDO ESTÁ USTED?

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
ES LA CIUDAD IDEAL PARA COLOCAR UN NEGOCIO	1	2	3	4	5
ES LA CIUDAD IDEAL PARA TRABAJAR	1	2	3	4	5
TIENE BUENOS ALOJAMIENTOS PARA LOS VIAJEROS DE NEGOCIOS	1	2	3	4	5
PREFIERO HACER NEGOCIOS EN LIMA QUE EN MI CIUDAD DE RESIDENCIA	1	2	3	4	5
HAY OPORTUNIDADES PARA TRABAJAR Y VIVIR EN LIMA	1	2	3	4	5

PARA TODOS EN AREQUIPA, TRUJILLO, CHICLAYO Y HUANCAYO:

P21. **(MOSTRAR TARJETA)** ¿CUÁL ES SU INTENCIÓN DE RETORNO PARA VISITAR LA CIUDAD DE LIMA POR MOTIVO DE VACACIONES, RECREACIÓN U OCIO EN LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS?

CON SEGURIDAD SI RETORNARÉ	1
PROBABLEMENTE RETORNE	2
PROBABLEMENTE NO RETORNARÉ	3
CON SEGURIDAD NO RETORNARÉ	4

P22. **(MOSTRAR TARJETA)** SEGÚN LA SIGUIENTE TARJETA ¿CÓMO CALIFICA SU ÚLTIMA VISITA A LIMA?

ESTUVO POR ENCIMA DE MIS EXPECTATIVAS	1
ESTUVO DE ACUERDO A MIS EXPECTATIVAS	2
ESTUVO POR DEBAJO DE MIS EXPECTATIVAS	3

P22.1 ¿POR QUÉ?

P23. ¿QUÉ LE DEBÍO BRINDAR LIMA PARA QUE USTED SE QUEDE MÁS TIEMPO EN LA CIUDAD?

PARA TODOS: LIMA Y CIUDADES DEL INTERIOR

P24. (MOSTRAR TARJETA) DE ACUERDO A ESTA TARJETA ¿CUÁL SERÍA SU ACTITUD PARA RECOMENDAR A OTRAS PERSONAS QUE VISITEN LIMA?

LA RECOMENDARÍA SIN NINGUNA DUDA	1
LA RECOMENDARÍA, PERO CON RESERVAS	2
NO SÉ SI LA RECOMENDARÍA	3
NO LA RECOMENDARÍA	4

P25. ¿POR QUÉ?

--

PERFIL DEMOGRAFICO

Q.1. SEGÚN ESTA TARJETA, ¿CUÁL ES SU CONDICIÓN ACTUAL? (E: MOSTRAR TARJETA Q.1.) (RESPUESTA ÚNICA)

1	SOLTERO (<i>Nunca casado, divorciado, separado, viudo, no forma parte de una pareja</i>)
2	PARTE DE UNA PAREJA (<i>Casado, conviviente</i>)

Q.2. ¿CUÁL ES EL GRADO DE INSTRUCCIÓN MÁS ALTO QUE UD. HA ALCANZADO? (MOSTRAR TARJETA, RESPUESTA ÚNICA)

1	SIN ESTUDIOS / PRIMARIA INCOMPLETA
2	PRIMARIA COMPLETA / SECUNDARIA INCOMPLETA
3	SECUNDARIA COMPLETA / SUPERIOR TÉCNICA INCOMPLETA
4	SUPERIOR TÉCNICA COMPLETA / SUPERIOR UNIVERSITARIA INCOMPLETA
5	SUPERIOR UNIVERSITARIA COMPLETA
6	POST GRADO / MAESTRÍA
7	DOCTORADO / PHD

Q.3. (MOSTRAR TARJETA) ¿CUÁL ES SU CONDICIÓN ACTUAL SEGÚN LA SIGUIENTE TARJETA?

1	TRABAJA COMO DEPENDIENTE / EMPLEADO
2	TRABAJA POR CUENTA PROPIA / INDEPENDIENTE
3	ESTUDIANTE
4	JUBILADO/PENSIONISTA
5	LABORES DOMÉSTICAS
6	EN PARO (ACTUALMENTE SIN EMPLEO)
7	NS/NC

(SOLO EN LIMA)

SU LUGAR DE NACIMIENTO	CIUDAD:
	DEPARTAMENTO:
LUGAR DE NACIMIENTO DE SU PADRE	CIUDAD:
	DEPARTAMENTO:
LUGAR DE NACIMIENTO DE SU MADRE	CIUDAD:
	DEPARTAMENTO:

(E: Ir a Datos de Control)

DATOS DE CONTROL

FINALMENTE DIGAME POR FAVOR.

ENCUESTADO(A)												
NOMBRE Y APELLIDOS								DIRECCIÓN (Hogar)		Nombre de calle (MZ) y numeración de puerta (LT), además en EDIFICIOS N° Dpto.		
TELÉFONO FIJO		01. NT 02. NI										
Otro TELÉFONO								URB./AA.HH.				
ID CUESTIONARIO	N° RUTA	(Ver Hoja de Ruta)		N° ORDE N / ID BD	(Ver Hoja de Ruta o BD)		DISTRITO			CÓD		
								CIUDAD		CÓD		

(*) Declaro que la información recogida es verdadera y está correctamente registrada.

(*) ENCUESTADOR(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO (4 Últimos dígitos DNI)	FECHA (dd / mm / aa)	HORA INICIO (Formato 24 horas)	DURACIÓN (En minutos)

VERIFICADOR(A) PRESENCIAL			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO (4 Últimos dígitos DNI)	FECHA (dd / mm / aa)	HORA INICIO (Formato 24 horas)	

CRÍTICO / CODIFICADOR(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO (4 Últimos dígitos DNI)	FECHA (dd / mm / aa)	HORA INICIO (Formato 24 horas)	

REVISOR(A) (Primera revisión)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO (4 Últimos dígitos DNI)	FECHA (dd / mm / aa)	HORA INICIO (Formato 24 horas)	

VERIFICADOR(A) TELEFÓNICO(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO (4 Últimos dígitos DNI)	FECHA (dd / mm / aa)	HORA INICIO (Formato 24 horas)	

DIGITADOR(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO (4 Últimos dígitos DNI)	FECHA (dd / mm / aa)	HORA INICIO (Formato 24 horas)	

OBSERVACIONES

ESO ES TODO, ¡MUCHAS GRACIAS! POR SU COOPERACIÓN. SU INFORMACIÓN SERÁ DE GRAN VALOR PARA NOSOTROS.

ANEXO 5

Estudio

Cuestionario

ESTUDIO VISITANTES LIMA

BUENOS DÍAS/TARDES, SOY ENTREVISTADOR/A DE INMARK PERÚ, EMPRESA DE INVESTIGACION DE MERCADOS. ESTAMOS REALIZANDO UNA ENCUESTA SOBRE LA OPINIÓN QUE TIENEN LOS VIAJEROS SOBRE UNA CIUDAD ¿ME PODRÍA CONCEDER UNOS MINUTOS DE SU TIEMPO?

FILTRO

F1. EDAD DEL ENTREVISTADO: _____ AÑOS (MENORES DE 18 AÑOS, TERMINAR) / F2. GENERO: ☐ 1 HOMBRE ☐ 2 MUJER

☐ 1 18 – 25 AÑOS ☐ 2 26 – 35 AÑOS ☐ 3 36 – 45 AÑOS ☐ 4 46 – 55 AÑOS ☐ 5 56 – 65 AÑOS ☐ 6 66 AÑOS O MÁS

F3. LUGAR DE RESIDENCIA

NACIONALES (TERRAPUERTOS)		EXTRANJEROS (EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL JORGE CHÁVEZ)									
1	AREQUIPA	1	CHILE	2	COLOMBIA	3	BRASIL	4	ARGENTINA	5	EEUU
2	TRUJILLO	1	SANTIAGO	1	BOGOTÁ	1	SAO PAULO	1	BUENOS AIRES	1	LOS ANGELES
3	HUANCAYO									2	SAN FRANCISCO
			OTROS		OTROS		OTROS		OTROS	3	SAN DIEGO
										4	NEW YORK
											OTROS

F4. MOTIVO DE VIAJE (MOSTRAR TARJETA) SEGÚN ESTA TARJETA ¿CUÁL HA SIDO EL MOTIVO POR EL CUÁL ESTÁ VISITANDO LIMA?

1	VACACIONES, RECREACIÓN U OCIO	2	NEGOCIOS / TRABAJO / COMERCIO	3	OTROS: _____
	CONTINUAR		CONTINUAR		TERMINAR

F5. TIEMPO DE ESTADÍA EN LIMA: _____ NOCHES (2 NOCHES O MÁS CONTINUAR, CASO CONTRARIO TERMINAR)

CUESTIONARIO

RECORDACIÓN Y CONOCIMIENTO – CIUDADES DE LATINOAMÉRICA Y PERU

P26. ESTE VIAJE A LIMA ¿LO DECIDIÓ USTED O LO DECIDIÓ OTRA PERSONA?

YO LO DECIDÍ	1	➔ Ir a pregunta 2
LO DECIDIÓ OTRA PERSONA	2	➔ Ir a P1.1

P1.1. ENTONCES ¿QUIÉN DECIDIÓ EL VIAJE?

MI JEFE / EMPRESA EN DONDE TRABAJO	1
MI ESPOSA / PAREJA	2
MIS AMIGOS DEL GRUPO DE VIAJE	3
OTROS: _____	

P27. (MOSTRAR TARJETA) EN ORDEN DE IMPORTANCIA, ¿QUÉ ASPECTOS DEBE CUMPLIR UNA CIUDAD PARA SER DENOMINADA “LA CIUDAD IDEAL”?

	1ra	2da	3ra
SEGURIDAD	1	1	1
BUEN CLIMA (TEMPLADO, SIN PRECIPITACIONES)	2	2	2
POBLACIÓN HOSPITALARIA	3	3	3
EXPRESIONES TRADICIONALES Y PROPIAS DE SU CULTURA	4	4	4
MODERNA Y COSMOPOLITA	5	5	5
ENTRETENIMIENTO (PARQUES DE DIVERSIÓN, DISCOTECAS, BARES, CINES)	6	6	6
PAISAJES NATURALES (PLAYAS O CAMPO)	7	7	7
GASTRONOMÍA DESTACADA	8	8	8
BUENA INFRAESTRUCTURA HOTELERA Y OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS	9	9	9
OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COMPRAS	10	10	10
OFERTA DE ACTIVIDADES DE DEPORTE Y AVENTURA	11	11	11
TENER BUEN CLIMA PARA LAS INVERSIONES	12	12	12
SEDE DE LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL PAÍS	13	13	13
VALOR DEL TIPO DE CAMBIO FAVORABLE	14	14	14
DISTANCIA ENTRE RESIDENCIA Y EL DESTINO A VISITAR	15	15	15
CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	16	16	16
ADECUADO MANEJO DEL IDIOMA (ESPAÑOL E INGLÉS)	17	17	17

P28. CUANDO PENSAMOS EN LATINOAMÉRICA ¿QUÉ CIUDADES SE LE VIENEN A LA MENTE? (RESPUESTA MULTIPLE)

P29. PENSANDO EN LATINOAMÉRICA ¿CUÁL ES SU CIUDAD FAVORITA? (RESPUESTA UNICA)

P30. ¿QUÉ CIUDADES DE LATINOAMÉRICA CONOCE PORQUE LAS HA VISITADO ALGUNA VEZ? (RESPUESTA MULTIPLE)

P31. ¿TRES CIUDADES DE LATINOAMÉRICA QUE NO CONOCE Y LE GUSTARÍA CONOCER? (RESPUESTA MULTIPLE)

	P3		P4	P5	P6
	1RA	OTROS	FAVORITA	CONOCE	GUSTARIA
LIMA	1	1	1	1	1
SAO PAULO	2	2	2	2	2
RIO DE JANEIRO	3	3	3	3	3
SANTIAGO DE CHILE	4	4	4	4	4
BUENOS AIRES	5	5	5	5	5
PANAMÁ	6	6	6	6	6
MÉXICO DF	7	7	7	7	7
BOGOTÁ	8	8	8	8	8
CARTAGENA	9	9	9	9	9
CUSCO	10	10	10	10	10
OTROS 1: _____					
OTROS 2: _____					
OTROS 3: _____					

P32. ¿POR QUÉ (MENCIONAR CIUDAD P4) ES SU CIUDAD FAVORITA?

--

P33. Y SI PENSAMOS EN PERÚ ¿QUÉ CIUDADES SE LE VIENEN A LA MENTE? (RESPUESTA MULTIPLE)

P34. PENSANDO EN PERÚ ¿CUÁL ES SU CIUDAD FAVORITA? (RESPUESTA UNICA)

P35. ¿QUÉ CIUDADES DE PERÚ CONOCE PORQUE LAS HA VISITADO ALGUNA VEZ? (RESPUESTA MULTIPLE)

P36. ¿TRES CIUDADES DE PERÚ QUE NO CONOCE Y LE GUSTARÍA CONOCER?
(RESPUESTA MULTIPLE)

	P8		P9	P10	P11
	1RA	OTROS	FAVORITA	CONOCE	CONOCE
LIMA	1	1	1	1	1
CUSCO	2	2	2	2	2
AREQUIPA	3	3	3	3	3
PUNO	4	4	4	4	4
TRUJILLO	5	5	5	5	5
PIURA	6	6	6	6	6
CHICLAYO	7	7	7	7	7
HUANCAYO	8	8	8	8	8
TACNA	9	9	9	9	9
HUARAZ	10	10	10	10	10
IQUITOS	11	11	11	11	11
OTROS					
OTROS					
OTROS					

P37. ¿POR QUÉ (MENCIONAR CIUDAD P9) ES SU CIUDAD FAVORITA?

IMAGEN DE LIMA

P38. ¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE SE LE VIENE A LA MENTE CUANDO ESCUCHA CIUDAD DE LIMA?

1RA MENCION	
OTRAS 1	
OTRAS 2	
OTRAS 3	

P39. ¿QUÉ IMAGENES SE LE VIENEN A LA MENTE CUANDO PIENSA EN LA CIUDAD DE LIMA?

1RA MENCION	
OTRAS 1	
OTRAS 2	
OTRAS 3	

P40. ¿QUÉ ATRACTIVOS TURÍSTICOS SE LE VIENEN A LA MENTE CUANDO PIENSA EN LIMA?

	1RA	OTROS
CENTRO HISTÓRICO	1	1
CATEDRAL	2	2
PALACIO DE GOBIERNO	3	3
LARCOMAR	4	4
CIRCUITO MÁGICO DEL AGUA	5	5
MUSEOS	6	6
HUACAS / SITIOS ARQUEOLÓGICOS	7	7
PARQUE DE LAS LEYENDAS	8	8
BARRANCO	9	9
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P41. ¿QUÉ ACTIVIDADES DE RECREACIÓN QUE SE PUEDEN REALIZAR EN LIMA SE LE VIENEN A LA MENTE?

	1RA	OTROS
IR A FERIAS	1	1
VISITAR LUGARES ARQUEOLÓGICOS	2	2
ASISTIR A CONVENCIONES, CONGRESOS Y SEMINARIOS	3	3
VISITAR MUSEOS O GALERÍAS	4	4
VISITAR MONUMENTOS, CASONAS Y PALACIOS	5	5
IR AL TEATRO O ESPECTÁCULOS CULTURALES	6	6
PARTICIPAR EN CELEBRACIONES TRADICIONALES	7	7
IR AL CINE	8	8
IR A DISCOTECAS O BARES	9	9
IR A CASINOS	10	10
PASEAR POR EL MALECÓN EN LA PLAYA	11	11
PASEAR EN PLAZAS, PARQUES, ALAMEDAS Y CALLES PEATONALES	12	12
IR A LA PLAYA	13	13
IR A RESERVAS NATURALES	14	14
IR AL CAMPO	15	15
IR AL DESIERTO (DUNAS)	16	16
COMPRAR ARTESANÍA	17	17
COMPRAR PRODUCTOS ALIMENTARIOS	18	18
TOMAR TOURS GASTRONÓMICOS	19	19
COMER EN RESTAURANTES DESTACADOS	20	20
HACER SURF	21	21
REALIZAR VUELOS EN PARAPENTE	22	22
RECORRER LA CIUDAD EN BICICLETA	23	23
HACER TRECKING	24	24
ACAMPAR	25	25
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P42. ¿CON QUÉ PERSONAJES ASOCIA USTED A LIMA?

	1RA	OTROS
CHABUCA GRANDA	1	1
FELIPE PINGLO	2	2
GIANMARCO	3	3
MARIO VARGAS LLOSA	4	4
GASTON ACURIO	5	5
JUAN DIEGO FLORES	6	6
FERNANDO DE SZYSZLO	7	7
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P43. (MOSTRAR TARJETA Y LEER LAS FRASES) SEGÚN ESTA TARJETA ¿QUÉ TAN DE ACUERDO O EN DESACUERDO SE ENCUENTRA USTED RESPECTO A LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS SOBRE LA CIUDAD DE LIMA?

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
ES UNA CIUDAD SEGURA	1	2	3	4	5
TIENE BUEN CLIMA (TEMPLADO, SIN PRECIPITACIONES)	1	2	3	4	5
SU POBLACIÓN ES HOSPITALARIA	1	2	3	4	5
TIENE EXPRESIONES TRADICIONALES Y PROPIAS DE SU CULTURA	1	2	3	4	5
ES MODERNA Y COSMOPOLITA	1	2	3	4	5

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
TIENE ENTRETENIMIENTO (PARQUES DE DIVERSIÓN, DISCOTECAS, BARES, CINES)	1	2	3	4	5
TIENE PAISAJES NATURALES (PLAYAS O CAMPO)	1	2	3	4	5
SU GASTRONOMÍA ES DESTACADA	1	2	3	4	5
TIENE BUENA INFRAESTRUCTURA HOTELERA Y OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS	1	2	3	4	5
HAY OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COMPRAS	1	2	3	4	5
TIENE OFERTA DE ACTIVIDADES DE DEPORTE Y AVENTURA	1	2	3	4	5
TIENE BUEN CLIMA PARA LAS INVERSIONES	1	2	3	4	5
ES SEDE DE LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL PAÍS	1	2	3	4	5
EL VALOR DEL TIPO DE CAMBIO ES FAVORABLE	1	2	3	4	5
HAY BUENA DISTANCIA ENTRE LA RESIDENCIA Y EL DESTINO A VISITAR	1	2	3	4	5
TIENE CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	1	2	3	4	5
ES ADECUADO EL MANEJO DEL IDIOMA (ESPAÑOL E INGLÉS)	1	2	3	4	5

P44. **(MOSTRAR TARJETA)** HACIENDO USO DE ESTA TARJETA ¿CÓMO SERÍA LIMA SI FUERA UNA PERSONA? ESCOJA TRES CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES

	1RA	2DA	3RA
DIVERTIDA	1	1	1
AMABLE / ACOGEDORA	2	2	2
MODERNA	3	3	3
TRADICIONAL	4	4	4
JOVEN	5	5	5
CULTA	6	6	6
ELEGANTE	7	7	7
BOHEMIA	8	8	8
ORDENADA	9	9	9
EMPRENEDORA	10	10	10
CREATIVA / RECURSERA	11	11	11
OTROS _____			

P45. **SOLO EXTRANJEROS:** AHORA, EN BASE A LO QUE SABE, CONOCE O HA ESCUCHADO HABLAR, QUISIERA QUE ME DIGA ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS **(MOSTRAR TARJETA)** SE ASOCIA MEJOR CON CADA UNA DE LAS CIUDADES QUE LE IRÉ MENCIONANDO? (**LEER CIUDADES**)

	BOGOTÁ	SAO PAULO	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	LIMA	SANTIAGO DE CHILE	MÉXICO	CARACAS	QUITO	PANAMÁ
ES UNA CIUDAD SEGURA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TIENE BUEN CLIMA (TEMPLADO, SIN PRECIPITACIONES)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SU POBLACIÓN ES HOSPITALARIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TIENE EXPRESIONES TRADICIONALES Y PROPIAS DE SU CULTURA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ES MODERNA Y COSMOPOLITA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

	BOGOTÁ	SAO PAULO	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	LIMA	SANTIAGO DE CHILE	MÉXICO	CARACAS	QUITO	PANAMÁ
TIENE ENTRETENIMIENTO (PARQUES DE DIVERSIÓN, DISCOTECAS, BARES, CINES)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TIENE PAISAJES NATURALES (PLAYAS O CAMPO)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
SU GASTRONOMÍA ES DESTACADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TIENE BUENA INFRAESTRUCTURA HOTELERA Y OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
HAY OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COMPRAS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TIENE OFERTA DE ACTIVIDADES DE DEPORTE Y AVENTURA	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
TIENE BUEN CLIMA PARA LAS INVERSIONES	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
ES SEDE DE LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL PAÍS	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
EL VALOR DEL TIPO DE CAMBIO ES FAVORABLE	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
HAY BUENA DISTANCIA ENTRE LA RESIDENCIA Y EL DESTINO A VISITAR	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TIENE CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
ES ADECUADO EL MANEJO DEL IDIOMA (ESPAÑOL E INGLÉS)	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

P46. **SOLO NACIONALES:** AHORA, EN BASE A LO QUE SABE, CONOCE O HA ESCUCHADO HABLAR, QUISIERA QUE ME DIGA ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS **(MOSTRAR TARJETA)** SE ASOCIA MEJOR CON CADA UNA DE LAS CIUDADES QUE LE IRÉ MENCIONANDO? (**LEER CIUDADES**)

	CUSCO	AREQUIPA	TRUJILLO	HUANCAYO	CHICLAYO	PUNO	IKITOS	PIURA	TACNA	ICA
ES UNA CIUDAD SEGURA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TIENE BUEN CLIMA (TEMPLADO, SIN PRECIPITACIONES)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SU POBLACIÓN ES HOSPITALARIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TIENE EXPRESIONES TRADICIONALES Y PROPIAS DE SU CULTURA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ES MODERNA Y COSMOPOLITA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
TIENE ENTRETENIMIENTO (PARQUES DE DIVERSIÓN, DISCOTECAS, BARES, CINES)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TIENE PAISAJES NATURALES (PLAYAS O CAMPO)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
SU GASTRONOMÍA ES DESTACADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
TIENE BUENA INFRAESTRUCTURA HOTELERA Y OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

	CUSCO	AREQUIPA	TRUJILLO	HUANCAJO	CHICLAYO	PUNO	QUITOS	PIURA	TACNA	ICA
HAY OPORTUNIDAD PARA REALIZAR COMPRAS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TIENE OFERTA DE ACTIVIDADES DE DEPORTE Y AVENTURA	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
TIENE BUEN CLIMA PARA LAS INVERSIONES	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
ES SEDE DE LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL PAÍS	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
EL VALOR DEL TIPO DE CAMBIO ES FAVORABLE	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
HAY BUENA DISTANCIA ENTRE LA RESIDENCIA Y EL DESTINO A VISITAR	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TIENE CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL DESTINO	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
ES ADECUADO EL MANEJO DEL IDIOMA (ESPAÑOL E INGLÉS)	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

P47. **(MOSTRAR TARJETA)** LE VOY A MOSTRAR UNA LISTA DE ATRIBUTOS PARA LA CIUDAD DE LIMA QUE OTRAS PERSONAS HAN MENCIONADO. DÍGAME DE ACUERDO A SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SERÍAN LOS TRES MÁS IMPORTANTES PARA LA CIUDAD DE LIMA?

	1RA	2DA	3RA
DIVERSIDAD CULTURAL	1	1	1
POBLACIÓN HOSPITALARIA	2	2	2
CIUDAD HISTÓRICA MILENARIA	3	3	3
CIUDAD EMERGENTE	4	4	4
UBICACIÓN GEOGRÁFICA PRIVILEGIADA	5	5	5
BUEN CLIMA	6	6	6
ÚNICA CAPITAL CONTINENTAL A LADO DEL MAR	7	7	7
CIUDAD ARTÍSTICA	8	8	8
DIVERSIÓN Y ENTRETENIMIENTO	9	9	9
GASTRONOMÍA RECONOCIDA	10	10	10
PRINCIPAL PUNTO DE INGRESO AL PERÚ	11	11	11
CIUDAD PARA HACER NEGOCIOS	12	12	12

EXPERIENCIA DE LA VISITA A LIMA

P48. **(MOSTRAR TARJETA)** ¿QUÉ ACTIVIDADES HA DESARROLLADO EN LIMA DURANTE ESTA VISITA? **(RESPUESTA MÚLTIPLE)**

P49. DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS ¿CUÁLES SON LAS TRES MÁS INTERESANTES QUE USTED RECOMENDARÍA A OTROS VIAJEROS?

	P23	P24
IR A FERIAS	1	1
VISITAR LUGARES ARQUEOLÓGICOS	2	2
ASISTIR A CONVENCIONES, CONGRESOS Y SEMINARIOS	3	3
VISITAR MUSEOS O GALERÍAS	4	4
VISITAR MONUMENTOS, CASONAS Y PALACIOS	5	5
IR AL TEATRO O ESPECTÁCULOS CULTURALES	6	6
PARTICIPAR EN CELEBRACIONES TRADICIONALES	7	7
IR AL CINE	8	8
IR A DISCOTECAS O BARES	9	9
IR A CASINOS	10	10
PASEAR POR EL MALECÓN EN LA PLAYA	11	11
PASEAR EN PLAZAS, PARQUES, ALAMEDAS Y CALLES PEATONALES	12	12
IR A LA PLAYA	13	13
IR A RESERVAS NATURALES	14	14
IR AL CAMPO	15	15

	P23	P24
IR AL DESIERTO (DUNAS)	16	16
COMPRAR ARTESANÍA	17	17
COMPRAR PRODUCTOS ALIMENTARIOS	18	18
TOMAR TOURS GASTRONÓMICOS	19	19
COMER EN RESTAURANTES DESTACADOS	20	20
HACER SURF	21	21
REALIZAR VUELOS EN PARAPENTE	22	22
RECORRER LA CIUDAD EN BICICLETA	23	23
HACER TRECKING	24	24
ACAMPAR	25	25
Otros 1: _____		
Otros 2: _____		
Otros 3: _____		

P50. **(MOSTRAR TARJETA)** DE ACUERDO A ESTA TARJETA ¿CUÁL SERÍA SU ACTITUD PARA RECOMENDAR A OTRAS PERSONAS QUE VISITEN LIMA?

LA RECOMENDARÍA SIN NINGUNA DUDA	1
LA RECOMENDARÍA, PERO CON RESERVAS	2
NO SÉ SI LA RECOMENDARÍA	3
NO LA RECOMENDARÍA	4

P25.1 ¿POR QUÉ?

P51. **(MOSTRAR TARJETA)** ¿CUÁL ES SU INTENCIÓN DE RETORNO PARA VISITAR LA CIUDAD DE LIMA POR MOTIVO DE VACACIONES. RECREACIÓN U OCIO EN LOS PROXIMOS DOS AÑOS?

CON SEGURIDAD SI RETORNARÉ	1
PROBABLEMENTE RETORNE	2
PROBABLEMENTE NO RETORNARÉ	3
CON SEGURIDAD NO RETORNARÉ	4

P52. **(MOSTRAR TARJETA)** SEGÚN LA SIGUIENTE TARJETA ¿CÓMO CALIFICA SU ACTUAL VISITA A LIMA?

ESTUVO POR ENCIMA DE MIS EXPECTATIVAS	1
ESTUVO DE ACUERDO A MIS EXPECTATIVAS	2
ESTUVO POR DEBAJO DE MIS EXPECTATIVAS	3

P27.1 ¿POR QUÉ?

P53. ¿QUÉ LE DEBIÓ BRINDAR LIMA PARA QUE USTED SE QUEDE MÁS TIEMPO EN LA CIUDAD?

MAYOR INFORMACIÓN SOBRE LA CIUDAD	1
OFERTA MÁS AMPLIA DE ATRACTIVOS O ACTIVIDADES TURÍSTICAS	2
OFRECER DESCUENTOS	3
CONTAR CON SERVICIOS DE MAYOR CALIDAD	4
CONTAR CON MÁS TIEMPO DE MI PARTE	5
OTROS: _____	

P54. **(SÓLO SI MARCA OPCPN 2 EN P28, MOSTRAR TARJETA Y PREGUNTAR)** ¿Y QUÉ TIPO DE OFERTA HUBIERA QUERIDO ENCONTRAR?

CULTURA Y ARTE.	1
CULTURA AUTÓCTONA / EXPRESIONES TRADICIONALES.	2
DIVERSIÓN.	3
ENTORNOS URBANOS AL AIRE LIBRE.	4
PAISAJES RURALES / NATURALES.	5
MODA Y DISEÑO.	6

COMPRAS.	7
GASTRONOMÍA DESTACADA.	8
DEPORTES DE AVENTURA	9
OTROS: _____	

PERFIL DEMOGRAFICO

Q.4. SEGÚN ESTA TARJETA, ¿CUÁL ES SU CONDICIÓN ACTUAL? (E: **MOSTRAR TARJETA Q.1.) (RESPUESTA ÚNICA)**

1	SOLTERO *
2	PARTE DE UNA PAREJA **

* (Nunca casado, divorciado, separado, viudo, no forma parte de una pareja)

** (Casado, conviviente)

Q.5. ¿CUÁL ES EL GRADO DE INSTRUCCIÓN MÁS ALTO QUE UD. HA ALCANZADO? (E: **MOSTRAR TARJETA Q.9., RESPUESTA ÚNICA**)

1	SIN ESTUDIOS / PRIMARIA INCOMPLETA
2	PRIMARIA COMPLETA / SECUNDARIA INCOMPLETA
3	SECUNDARIA COMPLETA / SUPERIOR TÉCNICA INCOMPLETA
4	SUPERIOR TÉCNICA COMPLETA / SUPERIOR UNIVERSITARIA INCOMPLETA
5	SUPERIOR UNIVERSITARIA COMPLETA
6	POST GRADO / MAESTRÍA
7	DOCTORADO / PHD

Q.6. (**MOSTRAR TARJETA**) ¿CUÁL ES SU CONDICIÓN ACTUAL SEGÚN LA SIGUIENTE TARJETA?

1	TRABAJA COMO DEPENDIENTE / EMPLEADO
2	TRABAJA POR CUENTA PROPIA / INDEPENDIENTE
3	ESTUDIANTE
4	JUBILADO/PENSIONISTA
5	LABORES DOMÉSTICAS
6	EN PARO (ACTUALMENTE SIN EMPLEO)
7	NS/NC

Q.7. (**SÓLO PARA LOS NACIONALES**)

SU LUGAR DE NACIMIENTO	CIUDAD:
	DEPARTAMENTO:
LUGAR DE NACIMIENTO DE SU PADRE	CIUDAD:
	DEPARTAMENTO:
LUGAR DE NACIMIENTO DE SU MADRE	CIUDAD:
	DEPARTAMENTO:

(E: Ir a Datos de Control)

DATOS DE CONTROL

(*) Declaro que la información recogida es verdadera y está correctamente registrada.

(*) ENCUESTADOR(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO	FECHA	HORA INICIO	DURACIÓN
(4 Últimos dígitos DNI)	(dd / mm / aa)	(Formato 24 horas)	(En minutos)
		:	____ min.

VERIFICADOR(A) PRESENCIAL			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO	FECHA	HORA INICIO	
(4 Últimos dígitos DNI)	(dd / mm / aa)	(Formato 24 horas)	
		:	

CRÍTICO / CODIFICADOR(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO	FECHA	HORA INICIO	
(4 Últimos dígitos DNI)	(dd / mm / aa)	(Formato 24 horas)	
		:	

REVISOR(A) (Primera revisión)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO	FECHA	HORA INICIO	
(4 Últimos dígitos DNI)	(dd / mm / aa)	(Formato 24 horas)	
		:	

VERIFICADOR(A) TELEFÓNICO(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO	FECHA	HORA INICIO	
(4 Últimos dígitos DNI)	(dd / mm / aa)	(Formato 24 horas)	
		:	

DIGITADOR(A)			
NOMBRE Y APELLIDOS			
CÓDIGO	FECHA	HORA INICIO	
(4 Últimos dígitos DNI)	(dd / mm / aa)	(Formato 24 horas)	
		:	

OBSERVACIONES

ESO ES TODO, ¡MUCHAS GRACIAS! POR SU COOPERACIÓN. SU INFORMACIÓN SERÁ DE GRAN VALOR PARA NOSOTROS.

ANEXO 6

STUDY ON POTENTIAL FOREIGNERS

GOOD MORNING/AFTERNOONEVENING, IN MARK PERÚ, A MARKET RESEARCH COMPANY, IS CARRYING OUT A MARKET STUDY TO KNOW WHAT THE PERCEPTION OF SEVERAL LATIN AMERICAN CITIES IS. WE ASK YOU TO PLEASE GIVE US A FEW MINUTES OF YOUR TIME. THANK YOU

SCREEN

F1. AGE OF INTERVIEWEE: _____ YEARS
(UNDER 26 AND OVER 65, END)

1	26 - 35
2	36 - 45

4	46 - 55
5	56 - 65

F2. Gender

1	MALE
2	FEMALE

F3. PLACE OF RESIDENCE

1	CHILE
1	SANTIAGO
	OTHERS
	END

2	COLOMBIA
1	BOGOTÁ
	OTHERS
	END

3	BRAZIL
1	SAO PAULO
	OTHERS
	END

5	USA
1	NEW YORK
2	SAN FRANCISCO
	OTHERS
	END

3	LOS ANGELES
4	SAN DIEGO

F4. IN THE LAST TWO YEARS, WHICH SOUTH AMERICAN CITY OUTSIDE YOUR COUNTRY HAVE YOU VISITED FOR RECREATIONAL OR BUSINESS PURPOSES?

1	SANTIAGO
2	LA PAZ
3	SANTA CRUZ
4	BOGOTÁ
5	MEDELLIN

6	SN JUAN PTO RICO
7	CARACAS
8	BUENOS AIRES
9	ASUNCIÓN
10	LA HABANA

11	RIO DE JANEIRO
12	SAO PAULO
13	MONTEVIDEO
14	QUITO
15	GUAYAQUIL

16	MEXICO
17	MONTERREY
18	LIMA → END
	OTHERS

98	NONE
	→ END
	IF THEY ONLY MENTION ONE CITY, END

F5. MINIMUM TIME SPENT IN THESE CITIES: _____ NIGHTS (2 NIGHTS OR MORE, CONTINUE. OTHERWISE, END INTERVIEW)

QUESTIONNAIRE

RECALL AND KNOWLEDGE -LATIN AMERICAN AND PERUVIAN CITIES

P1. RANK THE ASPECTS THAT A CITY MUST COMPLY WITH IN ORDER TO BE CONSIDERED "THE IDEAL CITY"

	1st	2nd	3rd
SECURITY	1	1	1
HAS GOOD CLIMATE (TEMPERATE, NO RAIN)	2	2	2
HOSPITABLE PEOPLE	3	3	3
HAS TRADITIONAL EXPRESSIONS, TYPICAL OF THEIR CULTURE	4	4	4
IS MODERN AND COSMOPOLITAN	5	5	5
HAS ENTERTAINMENT (AMUSEMENT PARKS, DISCOS, BARS, CINEMAS)	6	6	6
HAS NATURAL LANDSCAPES (BEACHES OR COUNTRYSIDE)	7	7	7
GASTRONOMY IS OUTSTANDING	8	8	8
HAS GOOD HOTEL INFRASTRUCTURE AND OTHER TOURISTIC SERVICES	9	9	9
OFFERS THE OPPORTUNITY OF GOING SHOPPING	10	10	10
OFFERS SPORTS AND ADVENTURE ACTIVITIES	11	11	11
HAS GOOD CLIMATE FOR INVESTMENTS	12	12	12
WITH HEADQUARTERS OF THE MOST IMPORTANT COMPANIES IN THE COUNTRY	13	13	13
THE EXCHANGE RATE IS FAVOURABLE	14	14	14
THERE IS A GOOD DISTANCE BETWEEN RESIDENCE AND DESTINATION TO VISIT	15	15	15
HAS CONNECTIVITY AND DESTINATION EASILY ACCESSIBLE	16	16	16
ADEQUATE USE OF THE LANGUAGE (SPANISH AND ENGLISH)	17	17	17

P2. WHEN THINKING OF LATIN AMERICA, WHICH CITIES COME TO YOUR MIND? (MULTIPLE REPLY)

P3. THINKING IN LATIN AMERICA, WHICH IS YOUR FAVOURITE CITY? (MULTIPLE REPLY)

P4. WHY IS (MENTION CITY IN P3) YOUR FAVOURITE CITY?

P5. WHICH LATIN AMERICAN CITIES DO YOU KNOW BECAUSE YOU HAVE VISITED THEM AT SOME TIME? (MULTIPLE REPLY)

P6. THREE LATIN AMERICAN CITIES THAT YOU DO NOT KNOW AND WOULD LIKE TO VISIT? (MULTIPLE REPLY)

	P2		P3	P5	P6
	1st	OTHERS	FAVOURITE	KNOWS	WOULD LIKE
LIMA	1	1	1	1	1
SAO PAULO	2	2	2	2	2
RIO DE JANEIRO	3	3	3	3	3
SANTIAGO DE CHILE	4	4	4	4	4
BUENOS AIRES	5	5	5	5	5
PANAMÁ	6	6	6	6	6
MÉXICO DF	7	7	7	7	7
BOGOTÁ	8	8	8	8	8
CARTAGENA	9	9	9	9	9
CUSCO	10	10	10	10	10
OTHERS 1: _____					
OTHERS 2: _____					
OTHERS 3: _____					

P7. WHEN WE THINK ABOUT PERÚ, WHICH CITIES COME TO YOUR MIND? (MULTIPLE REPLY)

	1ST	OTHERS
LIMA	1	1
CUSCO	2	2
AREQUIPA	3	3
PUNO	4	4
TRUJILLO	5	5
PIURA	6	6
CHICLAYO	7	7
HUANCAJO	8	8
TACNA	9	9
HUARAZ	10	10
QUITO	11	11
OTHERS 1: _____		
OTHERS 2: _____		
OTHERS 3: _____		

ESTUDIO POTENCIAL EXTRANJERO

IMAGE OF LIMA

P8. WHAT COMES FIRST TO YOUR MIND WHEN YOU HEAR THE WORDS LIMA CITY ?

1ST MENTION	
OTHERS 1:	
OTHERS 2:	
OTHERS 3:	

P9. WHAT IMAGES FIRST COME TO YOUR MIND WHEN YOU THINK IN THE CITY OF LIMA?

1ST MENTION	
OTHERS 1:	
OTHERS 2:	
OTHERS 3:	

P10. WHAT TOURIST ATTRACTIONS COME TO YOUR MIND WHEN YOU THINK OF LIMA?

	1ST	OTHERS
HISTORIC CENTRE	1	1
CATHEDRAL	2	2
GOVERNMENT PALACE	3	3
LARCOMAR	4	4
MAGICAL WATER CIRCUIT (CIRCUITO MÁGICO DEL AGUA)	5	5
MUSEUMS	6	6
HUACAS / ARCHAEOLOGICAL SITES	7	7
ZOO PARQUE LEYENDAS	8	8
BARRANCO (THE ARTISTS DISTRICT)	9	9
CHURCHES / CONVENTS	10	10
PUENTE DE LOS SUSPIROS (BRIDGE OF SIGHS)	11	11
PERUVIAN PASO HORSE MAMACONA	12	12
GREEN COAST (COSTA VERDE)	13	13
KENNEDY PARK	14	14
OTHERS 1:		
OTHERS 2:		
OTHERS 3:		

P11. WHAT RECREATIONAL ACTIVITIES THAT CAN BE DONE IN LIMA COME TO YOUR MIND?

	1ST	OTHERS
GOING TO TRADE SHOWS OR EXPOS	1	1
VISITING ARCHAEOLOGICAL SITES	2	2
GOING TO CONVENTIONS, MEETINGS AND SEMINARS	3	3
VISITING MUSEUMS OR ART GALLERIES	4	4
VISITING MONUMENTS, TRADITIONAL HOUSES AND PALACES	5	5
GOING TO THE THEATRE OR TO CULTURAL SHOWS	6	6
PARTICIPATING IN TRADITIONAL CELEBRATIONS	7	7
GOING TO THE CINEMA	8	8
GOING TO DISCOS OR BARS	9	9
GOING TO CASINOS	10	10
WALKING ALONG THE MALECON DE LA RESERVA SEAFRONT SIDEWALK	11	11
WALKING ALONG SQUARES, PARKS, BOULEVARDS AND STREETS	12	12
GOING TO THE BEACH	13	13
GOING TO NATURAL RESERVES	14	14

GOING TO THE COUNTRYSIDE	15	15
GOING TO THE DESERT (DUNES)	16	16
	18T	OTHERS
BUYING TRADITIONAL HANDICRAFTS	17	17
BUYING FOOD PRODUCTS	18	18
GOING ON GASTRONOMIC TOURS	19	19
EATING IN WELL KNOWN RESTAURANTS	20	20
SURFING	21	21
GOING PARAGLIDING	22	22
VISITING THE CITY BY BIKE	23	23
TREKKING	24	24
CAMPING	25	25
OTHERS 1:		
OTHERS 2:		
OTHERS 3:		

P12. TO WHAT EXTENT DO YOU AGREE / DISAGREE WITH THE FOLLOWING STATEMENTS ON THE CITY OF LIMA?

	TOTALLY DISAGREE	DISAGREE	NEITHER AGREE NOR DISAGREE	AGREE	TOTALLY AGREE
IT IS A SAFE CITY	1	2	3	4	5
HAS GOOD CLIMATE (TEMPERATE, NO RAIN)	1	2	3	4	5
HOSPITABLE PEOPLE	1	2	3	4	5
HAS TRADITIONAL EXPRESSIONS, TYPICAL OF THEIR CULTURE	1	2	3	4	5
IS MODERN AND COSMOPOLITAN	1	2	3	4	5
HAS ENTERTAINMENT (AMUSEMENT PARKS, DISCOS, BARS, CINEMAS)	1	2	3	4	5
HAS NATURAL LANDSCAPES (BEACHES OR COUNTRYSIDE)	1	2	3	4	5
GASTRONOMY IS OUTSTANDING	1	2	3	4	5
HAS GOOD HOTEL INFRASTRUCTURE AND OTHER TOURISTIC SERVICES	1	2	3	4	5
OFFERS THE OPPORTUNITY OF GOING SHOPPING	1	2	3	4	5
OFFERS SPORTS AND ADVENTURE ACTIVITIES	1	2	3	4	5
HAS GOOD CLIMATE FOR INVESTMENTS	1	2	3	4	5
WITH HEADQUARTERS OF THE MOST IMPORTANT COMPANIES IN THE COUNTRY	1	2	3	4	5
THE EXCHANGE RATE IS FAVOURABLE	1	2	3	4	5
THERE IS A GOOD DISTANCE BETWEEN RESIDENCE AND DESTINATION TO VISIT	1	2	3	4	5
HAS CONNECTIVITY AND DESTINATION EASILY ACCESSIBLE	1	2	3	4	5
ADEQUATE USE OF THE LANGUAGE (SPANISH AND ENGLISH)	1	2	3	4	5

P13. HOW WOULD LIMA BE IF IT WERE A PERSON? CHOOSE THE THREE MOST IMPORTANT FEATURES

	1ST	2ND	3RD
FUN, ENJOYABLE	1	1	1
FRIENDLY / HOSPITABLE	2	2	2
MODERN	3	3	3
TRADITIONAL	4	4	4
YOUNG	5	5	5
CULTIVATED	6	6	6
ELEGANT	7	7	7
BOHEMIAN	8	8	8

ESTUDIO POTENCIAL EXTRANJERO

TIDY, ORDERLY	9	9	9
ENTREPRENEURIAL	10	10	10
CREATIVE	11	11	11
OTHERS: _____			

P14. NOW, ON THE BASIS OF WHAT YOU KNOW, OR HAVE HEARD, I WOULD LIKE YOU TO TELL ME WHICH OF THE FOLLOWING ATTRIBUTES IS BEST ASSOCIATED TO... (MENTION CITY)

	BOGOTÁ	SAO PAULO	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	LIMA	SANTIAGO DE CHILE	MEXICO	CARACAS	QUITO	PAUANA
IT IS A SAFE CITY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
HAS GOOD CLIMATE (TEMPERATE, NO RAIN)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
PEOPLE ARE HOSPITABLE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
HAS TRADITIONAL EXPRESSIONS, TYPICAL OF THEIR CULTURE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
IS MODERN AND COSMOPOLITAN	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
HAS ENTERTAINMENT (AMUSEMENT PARKS, DISCOS, BARS, CINEMAS)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
HAS NATURAL LANDSCAPES (BEACHES OR COUNTRYSIDE)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
GASTRONOMY IS OUTSTANDING	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
HAS GOOD HOTEL INFRASTRUCTURE AND OTHER TOURISTIC SERVICES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
OFFERS THE OPPORTUNITY OF GOING SHOPPING	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
OFFERS SPORTS AND ADVENTURE ACTIVITIES	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
HAS GOOD CLIMATE FOR INVESTMENTS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
WITH HEADQUARTERS OF THE MOST IMPORTANT COMPANIES IN THE COUNTRY	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
THE EXCHANGE RATE IS FAVOURABLE	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
THERE IS A GOOD DISTANCE BETWEEN RESIDENCE AND DESTINATION TO VISIT	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
HAS CONNECTIVITY AND DESTINATION EASILY ACCESSIBLE	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
ADEQUATE USE OF THE LANGUAGE (SPANISH AND ENGLISH)	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

P15. WHICH WOULD BE THE THREE MOST IMPORTANT ATTRIBUTES FOR THE CITY OF LIMA?

	1RA	2DA	3RA
CULTURAL VARIETY	1	1	1
HOSPITABLE PEOPLE	2	2	2
HISTORIC THOUSAND-YEARS-OLD CITY	3	3	3
EMERGING CITY	4	4	4
EXCEPTIONAL GEOGRAPHIC LOCATION	5	5	5
GOOD CLIMATE	6	6	6
ONLY SEASIDE CAPITAL IN THE CONTINENT	7	7	7

ARTISTIC CITY	8	8	8
FUN AND ENTERTAINMENT	9	9	9
WELL-KNOWN GASTRONOMY	10	10	10
MAIN POINT OF ENTRANCE TO PERU	11	11	11
CITY FOR DOING BUSINESS	12	12	12

P16. WHICH MEANS OF INFORMATION HAVE HELPED YOU TO KNOW ABOUT LIMA?

COMMENTS FROM FRIENDS, FAMILY WHO HAVE TRAVELLED TO LIMA	1
INTERNET	2
WEB: _____	
TV PROGRAMS / REPORTS	3
NEWSPAPERS / MAGAZINES	4
FILMS	5
TOURISTIC GUIDES	6
TRAVEL AGENCIES	7
BROCHURES / LEAFLETS	8
OTHERS: _____	

EXPECTATIONS TOWARDS A POSSIBLE VISIT TO LIMA

P17. WHICH IS YOUR INTENTION OF VISITING LIMA FOR RECREATIONAL PURPOSES IN THE NEXT TWO YEARS? (ONLY ONE REPLY)

I WILL MOST SORELY GO	1
I'LL PROBABLY GO	2
I DON'T KNOW IF I'LL GO	3
I WON'T GO	4

P18. WHY?

P19. WHICH WOULD BE YOUR GROUP WHEN TRAVELLING? (ONLY ONE REPLY)

ALONE	1
WITH MY COUPLE	2
WITH MY FAMILY	3
WITH FRIENDS	4
OTHERS: _____	

P20. WHICH IS YOUR INTENTION OF VISITING LIMA FOR BUSINESS PURPOSES IN THE NEXT TWO YEARS? (ONLY ONE REPLY)

I WILL MOST SORELY GO	1
I'LL PROBABLY GO	2
I DON'T KNOW IF I'LL GO	3
I WON'T GO	4

P21. WHY?

DEMOGRAPHIC PROFILE

Q.1. AT PRESENT YOU ARE...?

1	SINGLE (Never married, divorced, separated, widower, not living as a couple)
2	LIVING AS A COUPLE (Married, living together)

Q.2. WHAT IS THE HIGHEST EDUCATIONAL LEVEL YOU HAVE ACHIEVED?

1	SCHOOL STUDIES
2	HIGHER EDUCATION (NON UNIVERSITY)
3	UNIVERSITY STUDIES
4	MASTERS DEGREE
5	DOCTORATE

ESTUDIO POTENCIAL EXTRANJERO

I.3. WHICH OF THE FOLLOWING GROUPS DO YOU BELONG TO?

1	WORK AS AN EMPLOYEE
2	WORK INDEPENDENTLY / ON YOUR OWN
3	STUDENT
4	RETIRED/ON A PENSION
5	DOMESTIC TASKS
6	UNEMPLOYED (AT PRESENT)
7	N/A

ANEXO 7

NUEVOS RETOS

Importancia de las marcas región

- ROCÍO MERINO LOREDO -
Ex directora de Turismo de Prom - Perú

Pensar en tener una marca país y en que, en cambio, las regiones no cuenten con sus propias marcas no contribuirá a que estas últimas desarrollen una identidad basada en sus características propias y distintivas.

La marca país se encarga de promocionar a todas las regiones del Perú con potencial turístico y exportador y con capacidad para atraer inversión. Estamos hablando, por tanto, de una marca paraguas (que abarca todo), pero no de una marca individual que permita construir una identidad única que facilite el posicionamiento de cada región.

En ese sentido, les toca a los gobiernos regionales asumir la tarea de crear y gestionar su propia marca. La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, les faculta para tal fin,

otorgándoles autonomía en todo aquello que les compete y transfiriéndoles 18 funciones en materia de turismo que antes eran responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Las marcas región no solo funcionan como una marca diferenciada, que otorga a las regiones un posicionamiento y personalidad propia, sino que también contribuyen a fortalecer la marca país y permiten aprovechar sinergias en turismo e inversiones. Es falsa, pues, la idea que las marcas región compiten con la marca país. ¿Acaso los turistas que visitan Lima o los empresarios que invierten en Cusco no están contribuyendo al turismo y a las inversiones en el Perú entero?

Uno de los problemas que será necesario abordar para implemen-



tar correctamente la marca región es el que puede surgir del hecho de que las distintas regiones del país cuenten con un perfil y una oferta diferente, siendo unas de mejor calidad que otras. Es-

tamos hablando de infraestructura y servicios turísticos, transporte, alojamiento, restaurantes, limpieza y seguridad ciudadana. Será por ello necesario garantizar una claridad en la oferta, valores y beneficios de cada marca, pues de lo contrario generarán confusión.

Otro de los temas por abordar es el efecto que tendrá la experiencia de los viajeros en cada región en la imagen que estos se llevan del Perú en general. La experiencia de turistas e inversionistas en la región Lima o Lambayeque, por ejemplo, afectará la marca país. Por ello, debemos

preguntarnos cómo lograr que las marcas región refuercen y reflejen los valores de la marca país, pues su desempeño tendrá un efecto directo en la construcción o destrucción de la imagen país.

En definitiva, las regiones tienen una autonomía que aplica para la gestión de sus marcas, autonomía que deberían utilizar para buscar destacar y construir una reputación propia. Sus estrategias de promoción, sin embargo, no pueden desarrollarse de forma aislada a la marca país, sin preocuparse de mantener una imagen coherente, consistente y positiva bajo una visión nacional. Así como lo que haga la marca país se extenderá asociativamente a todas las regiones, una mala publicidad o un evento negativo asociado a una marca región tendrá un impacto en todo el Perú.

ANEXO 8

ROCÍO MERINO

Asesora principal de la Marca Lima



La necesidad de las marcas destino

En el mundo globalizado de hoy, los destinos, al igual que las empresas y los productos, diseñan e implementan estrategias de comunicación orientadas a posicionarse de manera diferenciada respecto a otros países y ciudades del mundo, con el objetivo de atraer inversionistas, turistas, eventos, talento y todo aquello que pueda significar desarrollo social y económico para su población.

En otras palabras, los países y las ciudades se ven obligados a reformular, desarrollar y comunicar su oferta para lograr una inserción competitiva en el escenario mundial del turismo y las inversiones. Hay que darnos una idea del potencial turístico de una ciudad en cifras: para Madrid, la capital de España, el turismo tiene un peso del 9% de su producto bruto interno (PBI), en comparación con el 3,7% que es el peso del turismo en el PBI del Perú. Es decir, el turismo en una ciudad como Madrid es 2,5 veces más importante para su PBI que en el Perú.

Estas cifras demuestran que crear una marca país o una marca ciudad para atraer turistas e inversionistas ya no es una oportunidad sino una necesidad, pues los otros destinos del mundo, desde hace mucho tiempo, realizan esfuerzos para convertirse en un pro-

ducto atractivo poniendo de manifiesto sus principales virtudes. Según la consultora internacional McKinsey, 600 ciudades del mundo generan el 60% del PBI mundial.

Para el 2025, de acuerdo a un reporte presentado por dicha firma, se espera que 136 nuevas ciudades entren a esta lista de las top 600, todas ellas de países emergentes: principalmente de China, India y Latinoamérica. Lamentablemente, ninguna ciudad de nuestro país fue tomada en cuenta, a pesar de que contamos con una gran diversidad cultural y gastronómica. Es por ello que urge una estrategia para que en el corto plazo podamos ingresar a este grupo.

A estas proyecciones se suma el hecho de que estamos viviendo en una

economía basada en ciudades por primera vez en la historia de la humanidad. Según un informe de la United Nations Population Fund-Unfpa, más de la mitad de la población mundial -es decir 3.300 millones de personas- vivirá en zonas urbanas y se espera que para el año 2030 esta cifra crezca a 5.000 millones.

Después del exitoso lanzamiento de la marca país, surge ahora la necesidad de colocar a las distintas regiones del Perú en el mapa mundial de las marcas ciudad. Nuestras provincias en la actualidad carecen de una imagen en el exterior; en otras palabras, no tienen una identidad ni tampoco tienen claro cómo desean ser percibidas en los ámbitos local y global.

Como lo han demostrado París, Nueva York, Singapur, Canadá o Australia, el branding aplicado a las ciudades y a las naciones puede estabilizar la moneda, ayudar a restaurar la credibilidad internacional y la confianza de los inversionistas, revertir una tendencia a la baja en los rankings internacionales, incrementar la influencia política y la colaboración internacional, así como construir la imagen del país.

ESCENARIO
Los países y las ciudades se ven obligados a reformular, desarrollar y comunicar su oferta para lograr una inserción competitiva.

NECESIDAD
Nuestras provincias en la actualidad carecen de una imagen en el exterior; en otras palabras, no tienen una identidad ni tienen claro cómo desean ser percibidas.